

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR.**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES.**

**PROPUESTA ESTRATEGICA DE MARKETING DE LA EMPRESA FLORÍCOLA  
HIGHLAND PROFARM” UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA.**

**DISERTACION PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE INGENIERÍA  
COMERCIAL.**

**ANDRES DAVID PROAÑO CABEZAS**

**DIRECTOR**  
**ING. EDUARDO PORTERO.**

**QUITO, NOVIEMBRE 2011**



**DIRECTOR DE DISERTACIÓN**

Ing. Eduardo Portero.

**INFORMANTES:**

Ing. Marco Calvache

Ing. Jorge Altamirano C. Mgr.

## **DEDICATORIA**

A mis padres,

Por su ejemplo de superación, por su comprensión y  
confianza, por su amor y amistad incondicional,  
porque gracias a su cariño, guía, he llegado a realizar  
este anhelo de culminar mis estudios universitarios,  
por lo que viviré eternamente agradecido.

Con amor.

**Andrés David Proaño Cabezas.**



## **AGRADECIMIENTO.**

A mis profesores por el apoyo, colaboración y orientación recibida en el desarrollo de esta investigación y a lo largo de la carrera profesional.

Agradezco también el apoyo incondicional de mis hermanos y amigos que colaboraron en distintas formas en el desarrollo de este proyecto.

**Andrés David Proaño Cabezas.**

## **ÍNDICE.**

### **INTRODUCCIÓN, 1**

#### **1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA, 3**

##### **1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO, 3**

###### **1.1.1 Factores Económicos, 3**

###### **1.1.2 Factores Socio ó Económicos, 13**

###### **1.1.3 Factores Políticos ó Legales, 19**

###### **1.1.4 Factores Tecnológicos, 22**

###### **1.1.5 Análisis del sector en el país, 25**

##### **1.2 ANÁLISIS COMPETITIVO, 34**

###### **1.2.1 Clientes, 36**

###### **1.2.2 Proveedores, 45**

###### **1.2.3 Competencia ( Rivalidad Establecida), 53**

###### **1.2.4 Producto Sustituto, 55**

###### **1.2.5 Barreras de entrada, 64**

##### **1.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO, 73**

###### **1.3.1 Antecedentes de HIGHLAND PROFARM, 73**

###### **1.3.2 Estructura organizacional y funcional de la empresa, 80**

###### **1.3.3 Dirección Estratégica, 84**

##### **1.4 ANÁLISIS FODA, 89**

###### **1.4.1 Fortalezas, 89**

###### **1.4.2 Debilidades, 93**

###### **1.4.3 Oportunidades, 97**

###### **1.4.4 Amenazas, 100**

###### **1.4.5 Matriz de relaciones e Interpretación de sus resultados, 104**

#### **2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO, 109**

##### **2.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN, 109**

###### **2.1.1 Objetivo General, 109**

###### **2.1.2 Objetivo Específico, 110**

###### **2.1.3 Líneas de acción, 110**

##### **2.2 ANÁLISIS DEL MERCADO, 111**

###### **2.2.1 Mercado Ruso, 112**

###### **2.2.2 Mercado Europeo, 118**

###### **2.2.3 Mercado Americano, 125**

2.3	SEGMENTACIÓN,	129
2.3.1	Definición de perfil de mercado,	130
2.3.2	Macro segmentación ó mercado de referencia,	130
2.3.3	Micro segmentación ó selección de perfil meta,	133
2.4	TIPOS DE SEGMENTACIÓN,	134
2.5	METODOLOGÍA Y TAMAÑO DE LA MUESTRA,	135
2.6	PRIMARIA (ENCUESTA),	135
2.7	PROCEDIMIENTO DE MEDIDA Y GRADUACIÓN,	136
2.8	SECUNDARIA,	136
2.9	TAMAÑO DE LA MUESTRA,	136
2.10	PLAN DE TRABAJO DE CAMPO,	139
2.11	PLANTAMIENTO DE ENCUESTA,	140
2.12	PROCESAMIENTO DE DATOS E INTERPRETACIÓN,	142
2.13	INFORME DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO,	1560
<b>3</b>	<b>PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING DE LA EMPRESA FLORÍCOLA õHUGHLAND PROFARMõ UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA,</b>	<b>163</b>
3.1	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS,	163
3.1.1	Definición,	163
3.1.2	Clasificación de los objetivos,	164
3.1.3	Características de los objetivos,	165
3.1.4	Objetivos de la propuesta,	167
3.1.5	Planteamiento de objetivos,	169
3.2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO,	170
3.2.1	Definición estrategia corporativa,	170
3.2.2	Misión,	171
3.2.3	Visión,	173
3.2.4	Principios y valores corporativos,	175
3.3	PLAN OPERATIVO DE MARKETNG,	177
3.3.1	Ciclo de vida del producto,	178
3.3.2	Atributos del producto,	181
3.3.3	Branding,	182
3.4	PROGRAMA DE ESFUERZO EN MARKETING,	196
3.4.1	Estrategias de Producto,	196
3.4.2	Estrategias de Precio,	199
3.4.3	Estrategia de Plaza,	203
3.4.4	Estrategia de Promoción y Publicidad,	207
3.5	SISTEMA DE CONTROL Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS,	209
<b>4</b>	<b>ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO DE LA EMPRESA,</b>	<b>213</b>
4.1	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA,	213

4.1.1	Antecedentes, 213
4.1.2	Balance General Actual de la compañía, 215
4.1.3	Estado de Resultados Actual de la compañía, 216
4.2	PROYECCIONES FINANCIERAS, 217
4.2.1	Costos de la estrategia proyectados, 217
4.2.2	Presupuesto de venta proyectado sin estrategia, 218
4.2.3	Estado de Resultado proyectado sin estrategia, 220
4.2.4	Presupuesto de venta proyecto con estrategia, 224
4.2.5	Estado de Resultado proyectado con estrategias, 226
4.3	ANÁLISIS DE RESULTADOS, 228
4.3.1	Estado financiero de variaciones para el proyecto, 228
4.3.2	Flujo de caja del proyecto, 230
4.3.3	VAN Valor actual neto, 231
4.3.4	TIR Tasa interna de retorna, 232
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 236
5.1	CONCLUSIONES, 236
5.2	RECOMENDACIONES, 237
	<b>BIBLIOGRAFÍA, 239</b>
	<b>ANEXOS, 242</b>

## **RESUMEN EJECUTIVO.**

El Ecuador, históricamente se ha caracterizado por ser un país agrícola pues cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo de esta actividad, tales como, suelos, clima, y agua; así mismo la variedad de productos que se producen en esta tierra, de región en región es otra característica que hace que el Ecuador cuente con infinidad de productos agrícolas dignos de ser exportados hacia los diferentes mercados internacionales.

La presente disertación ha propuesto el desarrollo de estrategias de marketing para la empresa florícola Highland Profarm, ubicada en la ciudad de Latacunga; dedicada a la producción y comercialización de rosas al mercado Americano, Europeo y Ruso; cuyo objetivo principal es el posicionamiento de marca adecuado, crecer en el mercado en el que se desenvuelve, fidelizar a los actuales clientes y hacer un eficiente cobro de cartera vencida.

La disertación en referencia se compone de cinco capítulos en los que se estudiará el mercado, con el fin de alcanzar los objetivos antes señalados.

A partir del estudio situacional de la empresa y de su entorno, se logró identificar en el ambiente externo (i.e. oportunidades y amenazas) y en el ambiente interno (i.e. fortalezas y debilidades) realidades que afectan su desempeño, con el fin de plantear estrategias que permitan alcanzar los objetivos del modelo propuesto.

En este contexto, la investigación de mercado, que se realizó por encuesta como fuente primaria e investigación de estudios de comportamiento del consumidor y realidad del mercado internacional como fuente secundaria, esto reveló factores esenciales en cuanto a la preferencia de consumo y características propias que los clientes buscan en el producto.

Se obtuvieron resultados alentadores en cuanto a tendencia de demanda de las rosas ecuatorianas. Dentro de los datos más relevantes de la investigación obtuvimos: las variedades de rosas que tuvo más auge en el 2010 fue la Freedom, el nivel de satisfacción que tienen los clientes es muy bueno, el servicio que ofrece las diferentes empresas es algo que motiva a este mercado.

Una vez conocido el mercado, se procede a proponer un cambio al direccionamiento estratégico de la compañía alineado principios, valores, objetivos y estrategias que permitan obtener la Visión de la empresa.

El Mix de Marketing, está dado por: **Producto**, empaque diferenciado para evitar maltrato mecánico e implementar servicio Post venta. **Precio**, se enfoca en descuento por volumen, y precios preferenciales para prepagos, en fechas e especiales y sobre las ordenes establecidas. **Plaza**, calificación y seguimiento al transporte utilizado con el fin de obtener la menor cantidad de devoluciones por maltrato del producto en este proceso. **Promoción**, creación de canales de comunicación directa y personalizada.

Finalmente, el análisis financiero demuestra la factibilidad en la implementación del proyecto para lo cual se prepararon modelos de presupuesto de la inversión inicial, gastos de cada estrategia, y aumento de ventas producido por el proyecto; flujo de fondos, cálculo del valor actual neto del flujo de fondos salió positivo con 1,800 USD y la tasa interna de retorno de un 35% superior a la esperada del 28%.

## **INTRODUCCIÓN**

Tradicionalmente el desarrollo de los sectores agro exportadores ha sido un factor determinante en la dinámica de la economía ecuatoriana. Desde el momento de su independencia política, el Ecuador ha sido un país fundamentalmente agrícola.

Las flores ecuatorianas se encuentran entre las mejores del mundo por su calidad y belleza inigualables. La situación geográfica del país ha permitido contar con micro climas y una excelente luminosidad que proporcionan características únicas a las flores como son: tallos gruesos, largos y totalmente verticales, botones grandes y colores sumamente vivos y con mayor durabilidad.

Highland Profarm, Al realizar un análisis del entorno en el que la empresa se desenvuelve podrá conocer competidores actuales y potenciales, la percepción que tiene el cliente sobre los servicios que se oferta en el mercado y las necesidades que hasta el momento no han sido satisfechas.



Una vez con dicho conocimiento, se direccionará la investigación con el fin de obtener resultados que nos permitan establecer una estrategia principal que culminen en los objetivos planteados para la misma.

La importancia del proyecto planteado para la compañía, es lograr un posicionamiento de marca adecuado, crecer en el mercado en el que se desenvuelve, fidelizar a los actuales clientes y hacer un eficiente cobro de cartera vencida.

Una vista general de las tendencias del mercado de flores, es el consumo de flores frescas de corte como un artículo de consumo no solo de consumo de fiestas, sino como un artículo de consumo diario en economías desarrolladas y con un alto nivel de vida, favoreciendo ampliamente el desarrollo de esta industria. Si bien es cierto que existen grandes fluctuaciones en el corto y mediano plazo, se puede percibir una demanda creciente de las distintas variedades de flores de corte, con calidad en el producto.

## **1 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA**

### **1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO.**

Para análisis del entorno externo se destaca aquello que afectan a todas las organizaciones. Al producirse un cambio en algún factor podría generar cambios importantes que pongan en ventaja o desventaja las operaciones del negocio; estos factores no son controlados por la organización.

#### **1.1.1. Factores Económicos.**

El Ecuador está enfrascado en una política económica no bien definida y muy poco atractiva para inversionistas tanto extranjeros como nacionales, es así que por ejemplo en el ranking de clima económico para los países de América del Sur, a julio de 2010, elaborado por la Fundación Getulio Vargas y el Instituto IFO de Alemania, Ecuador ocupa el puesto 10 entre 11 países; con Venezuela son los países con el peor clima económico, el mejor es Perú, la coyuntura económica tampoco es favorable en el mismo índice, Ecuador ocupa el penúltimo lugar, con Venezuela ofrecen la peor situación actual para invertir. Perú y Uruguay son los mejores y tampoco las perspectivas mejoraran ya que,

Ecuador, Argentina, Bolivia y Venezuela, son los países con las peores perspectivas de inversión para los próximos meses. El mejor Perú. (Para mayor información ver Anexo 1) <sup>1</sup>

## **PIB**

Según la Agencia Pública de Noticias, Ecuador cerrará el 2010 con un crecimiento económico del Producto Interno Bruto que es de 56.998.219 miles de dólares, del 3,6% (cifra preliminar), sin embargo comparado con el crecimiento de los países vecinos el crecimiento ha sido bajo, por ejemplo Colombia creció un 4,7% en el 2010 y Perú con uno de los más altos índices de crecimiento en América Latina con un 8.6% <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Cfr. FUNDACIÓN JULI VARGAS (2010). *Ranking de clima económico para los países de América del Latina*.

<sup>2</sup> Cfr. EL COLOMBIANO (2010)

[[http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/C/crecimiento\\_economico\\_de\\_colombia\\_en\\_2010\\_sera\\_de\\_47\\_segun\\_el\\_fmi/crecimiento\\_economico\\_de\\_colombia\\_en\\_2010\\_sera\\_de\\_47\\_segun\\_el\\_fmi.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/C/crecimiento_economico_de_colombia_en_2010_sera_de_47_segun_el_fmi/crecimiento_economico_de_colombia_en_2010_sera_de_47_segun_el_fmi.asp)]. *Crecimiento económico de Colombia en 2010 será de 4,7%, según el FMI*.

TABLA No. 1

**Producto Interno Bruto (P.I.B.)**  
**Millones de dólares de 2000**

<b>Fecha</b>	<b>PIB TOTAL</b>
2003	18.219,439
2004	19.827,113
2005	20.965,933
2006	21.962,130
2007	22.409,653
2008	24.032,490
2009	24.119,453
2010	25.018,591

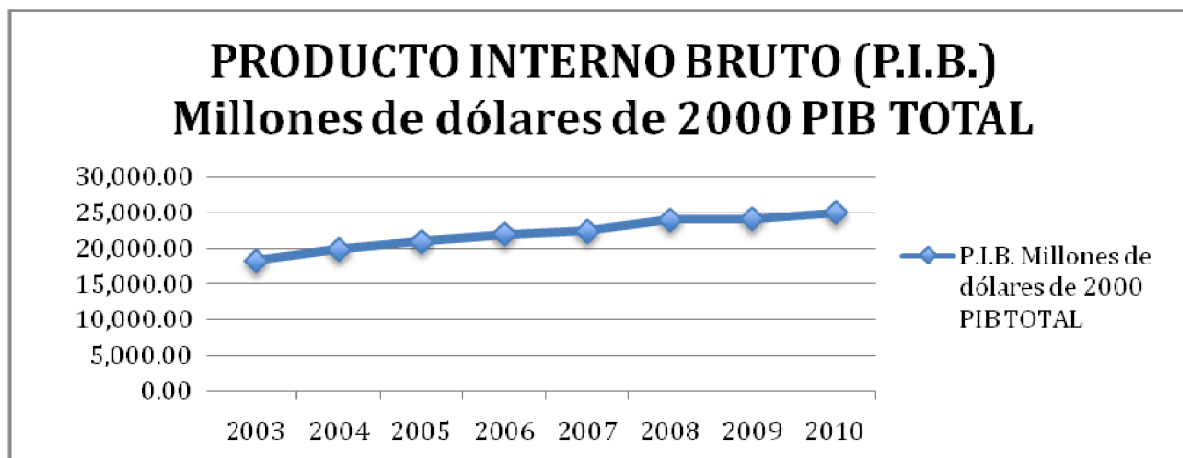
**Fuente:**

Banco Central del Ecuador

**Realizado por:**

Andrés Proaño.

GRAFICO No1



**Fuente:** Banco Central del Ecuador.

**Realizado por:** Andrés Proaño

El PIB ha estado en alza en los últimos años, pero no es comparable con otros países de la región ya que estos han tenido un crecimiento mucho más marcado y competitivo.

## EXPORTACIONES

A lo largo de los diferentes años se ha visto que aproximadamente el 75% de las exportaciones no petroleras corresponden a 10 productos de origen agropecuario y piscícola.

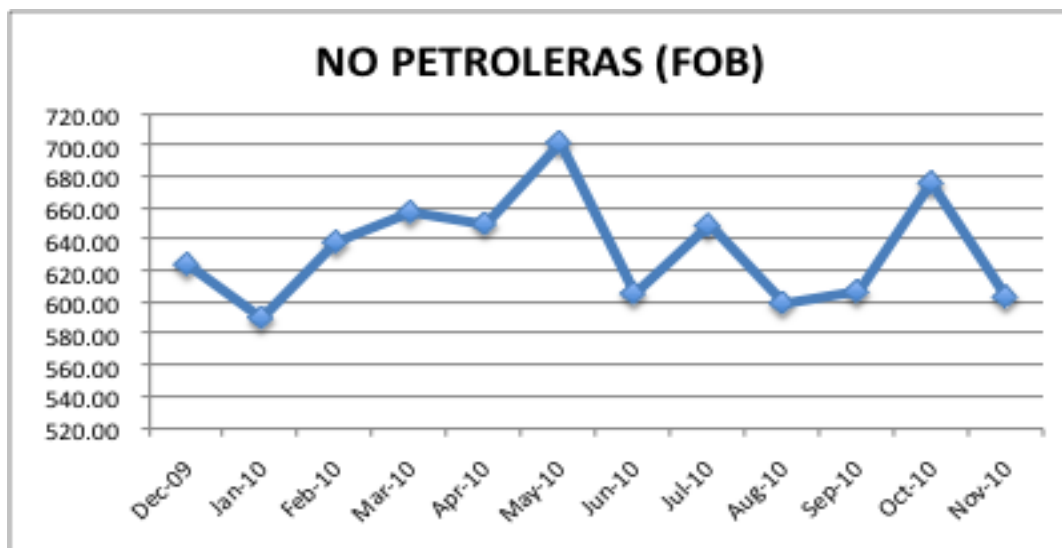
El total de exportaciones no petroleras del Ecuador correspondiente a noviembre de 2010 es un valor de 603.57 millones de dólares que ha sido una constante durante los últimos meses.

TABLA No2

<b>EXPORTACIONES</b> <b>Millones de dólares de 2000</b>	
<b>Fecha</b>	<b>NO PETROLERAS (FOB)</b>
dic.-09	624,29
ene-10	590,21
feb.-10	638,40
mar-10	657,44
abr.-10	650,10
may-10	701,73
jun.-10	605,81
jul.-10	649,09
ago-10	599,72
sep-10	606,99
oct.-10	676,18
nov.-10	603,57

**Fuente** Banco Central del Ecuador  
**Realizado por:** Andrés Proaño

GRAFICO No2



**Fuente:** Banco Central del Ecuador.

**Realizado por:** Andrés Proaño

## RIESGO PAIS.

Otro índice importante que es necesario analizar es el riesgo país que se define como un índice de bonos de mercados emergentes, en el cual se ven reflejados los movimientos en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se lo puede expresar como un índice o como un margen de rentabilidad implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos. Este indicador permite que los inversionistas extranjeros puedan medir el riesgo dentro de las economías nacionales, para poder así calcular los niveles de seguridad financiera que pueden existir de sus posibles operaciones en cada país.<sup>3</sup>

**TABLA No 3**

**Indicador de riesgo país (EMBI)**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Diciembre-31-2010	913.00
Diciembre-30-2010	905.00
Diciembre-29-2010	908.00
Diciembre-28-2010	904.00
Diciembre-27-2010	904.00
Diciembre-24-2010	908.00
Diciembre-23-2010	908.00
Diciembre-22-2010	912.00
Diciembre-21-2010	916.00
Diciembre-20-2010	917.00
Diciembre-17-2010	919.00
Diciembre-16-2010	908.00
Diciembre-15-2010	904.00

**Fuente** Banco Central del Ecuador  
**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador

<sup>3</sup> Cfr. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (2010).

[[http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)]. **RIESGO PAIS (EMBI Ecuador)**.

Como se puede ver en los índices son altos y son constantes durante el último mes de Diciembre, lo que es perjudicial para el país y la industria florícola, porque es evidente que no existe una inversión mayor que permita desarrollar la industria y crecer con mayor fuerza en el mercado mundial

**TABLA No4**

**Indicador de riesgo país (EMBI)**

<b>País</b>	<b>Fecha</b>	<b>Valor</b>
Argentina	19-01-11	495,00
Brasil	19-01-11	175,00
Chile	31-12-10	116,00
Colombia	19-01-11	148,00
Ecuador	19-01-11	841,00
México	19-01-11	164,00
Perú	19-01-11	148,00
Venezuela	19-01-11	1.120,00
<b>FUENTE:</b>		BANCO CENTRAL
<b>REALIZADO POR:</b>		Andrés Proaño

Como se puede ver el Ecuador ocupa el segundo lugar con más riesgo dentro de la región lo que lo convierte en un país muy poco atractivo para la inversión

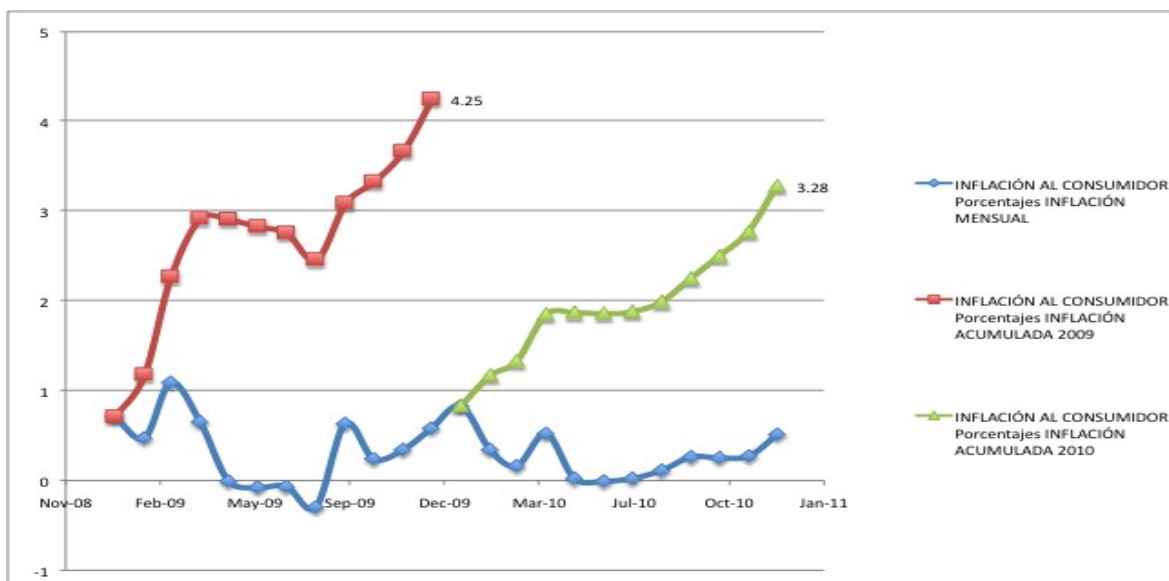


## INFLACIÓN

La inflación nos muestra el aumento persistente del nivel general de precios de los bienes y servicios de una economía. Es considerada como una medida estadísticamente utilizada a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), que es medida a partir de una canasta de bienes y servicios que son demandados por los diferentes consumidores de estratos sociales medios y bajos<sup>4</sup>.

### GRAFICO No3

#### INFLACIÓN AL CONSUMIDOR 2009 Y 2010



**Fuente:** Banco Central del Ecuador.

**Realizado por:** Andrés Proaño

<sup>4</sup> Cfr. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (2010).  
[[http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)]. **INFLACION**.

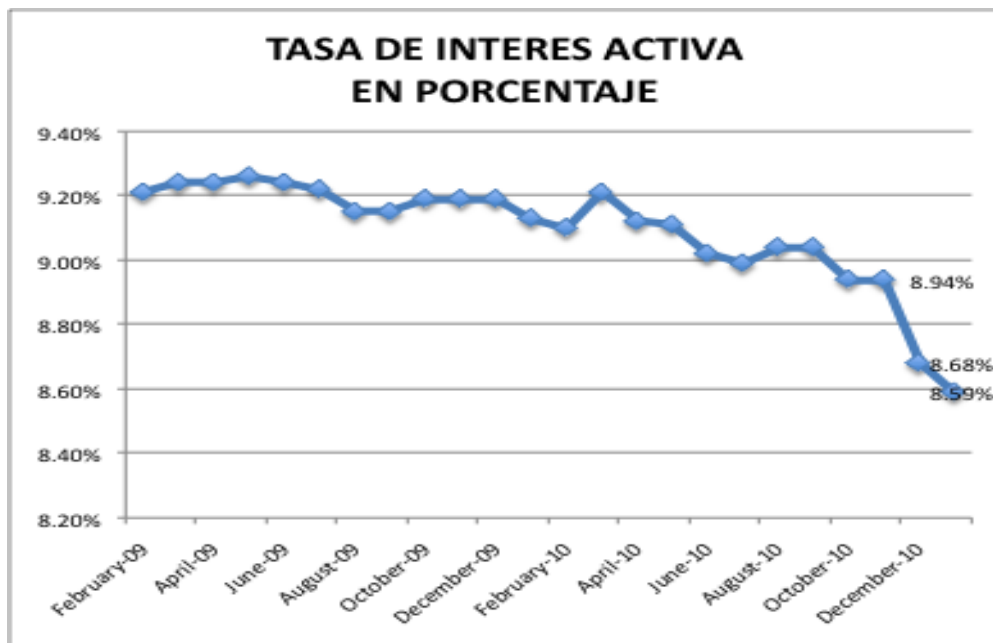
Gracias a la dolarización y a un control estricto de los precios de los productos que conforman la canasta básica por parte del Estado, el Ecuador ha mantenido una relativa estabilidad como se puede ver la gráfica 3 sin embargo este índice ha crecido en los últimos años lo que ha encarecido los costos de producción de la industria.

### **TASA DE INTERES ACTIVA**

Tasa de interés activa también llamada tasa de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Se ha determinado que esta siempre es la mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Cfr. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (2010).  
[[http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)]. **TASA DE INTERES ACTIVA.**

**GRAFICO No 4**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador.

**Realizado por:** Andrés Proaño

La tasa de interés ha ido en disminución en los últimos meses gracias a la intervención del Estado en las políticas de crédito en el país lo que ha permitido el acceso a créditos a tasas más bajas, sin embargo cabe destacar que esta es una tasa referencial que fija el Banco Central.

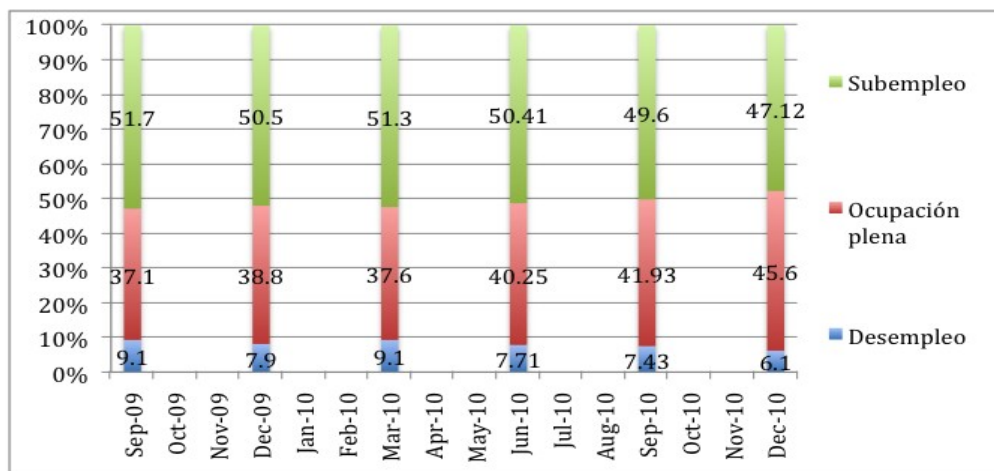
### 1.1.2. Factores Socio – Económicos.

Son factores sociales y económicos que afectan a un grupo de personas dentro de una sociedad.

**Tasa de desempleo.**

**GRAFICO No5**

**DESEMPLEO, EMPLEO Y SUBEMPLEO  
TASA TRIMESTRAL MERCADO LABORAL  
Nacional Urbano**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador.

**Realizado por:** Andrés Proaño

El empleo, desempleo y subempleo se ha mantenido constante en los últimos años, para diciembre del 2010 el desempleo y subempleo suman más del 50% lo que evidencia que no se ha logrado superar este problema social que tiene el Ecuador, sin embargo por otro lado esto hace que la mano de obra rural y menos calificada sea barata convirtiéndose en una oportunidad para los negocios que necesitan de esta fuerza laboral como es el negocio de las flores.

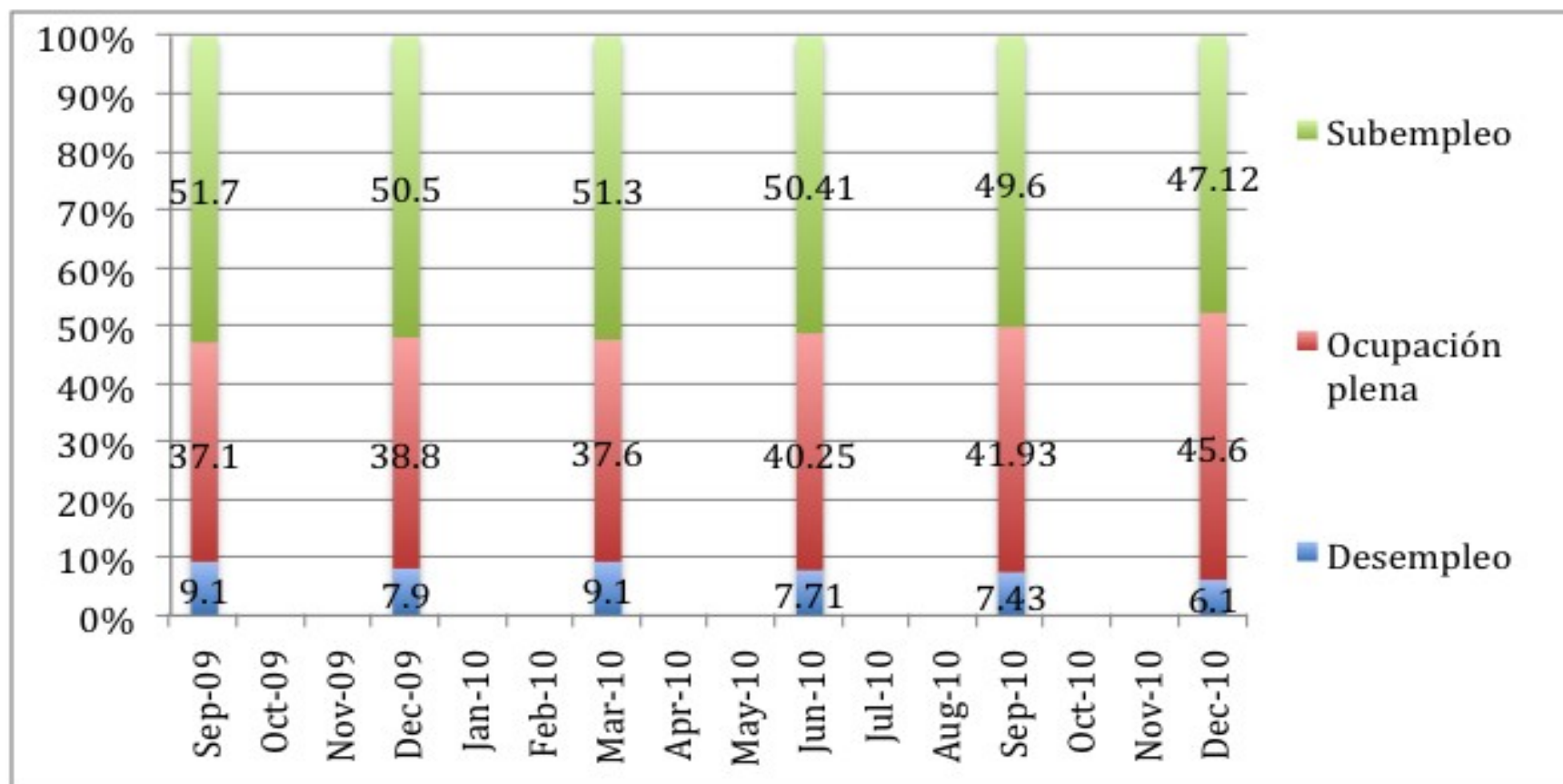
### **Migración**

La migración se ha convertido en un fenómeno social muy importante para el Ecuador ya que según cifras del banco central las remesas de migrantes constituyen un ingreso importante para el tercer semestre del año 2010 ascendieron a 612 millones de dólares.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Cfr. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (2010).  
[<http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/Remesas/ere201002x.pdf>].  
**EVOLUCION DE LAS REMESAS.**

TABLA No5

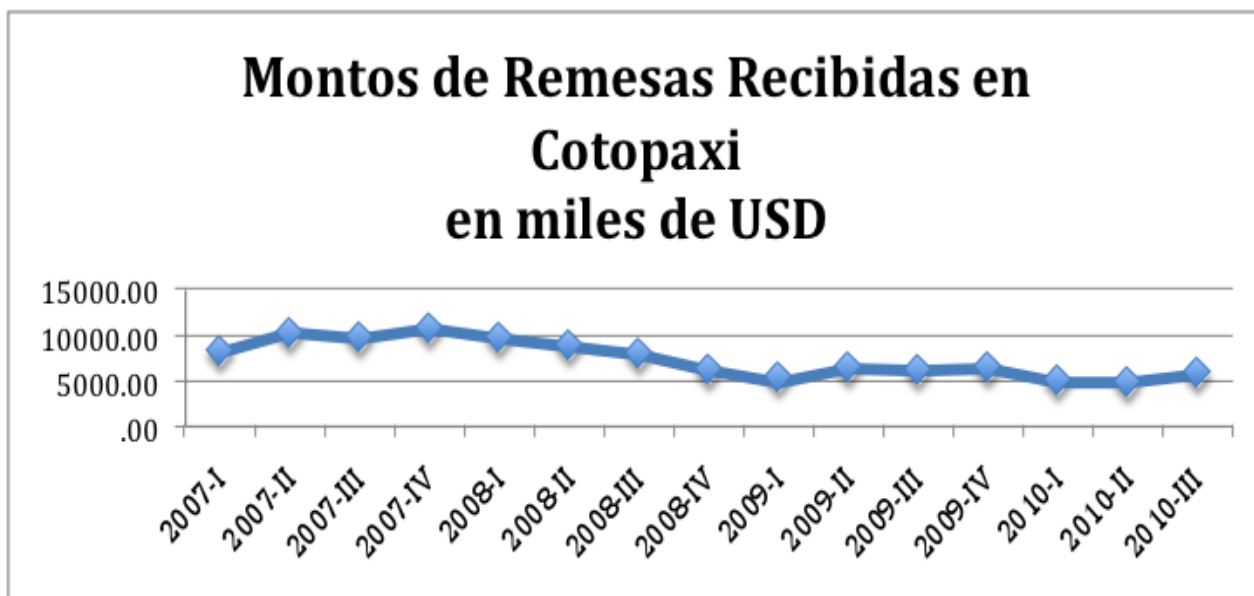


**Fuente:** Banco Central

**Realizado por:** Banco Central

A la provincia de Cotopaxi llegó en el tercer semestre del 2010 más de cinco millones de dólares, cifra que más o menos se ha mantenido estable desde el año 2009.

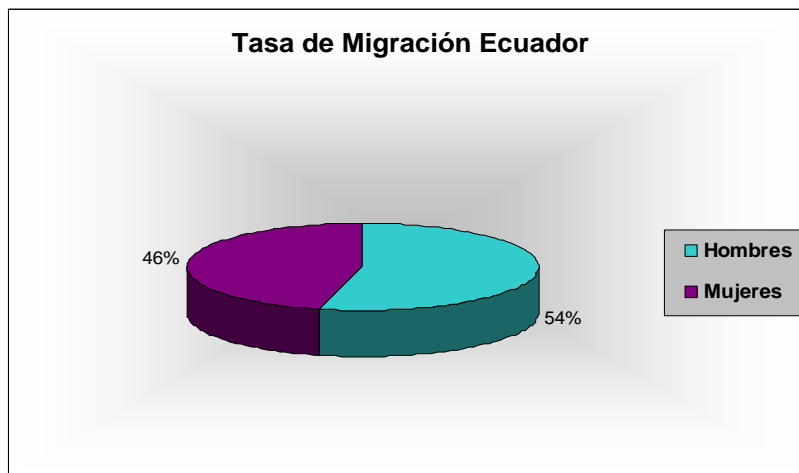
**GRAFICO No 6**



**Fuente:** Banco Central

**Realizado por:** Andrés Proaño

La migración en la provincia de Cotopaxi es en su mayoría hombres con un 72%, lo que ha hecho que la mano de obra femenina en su mayoría se quede que es una gran oportunidad para el sector ya que es esta mano de obra la que se necesita más.

**GRAFICO No 7**

**Fuente:** Investigación del proceso emigratorio ILDIS-FES y SJM

**Realizado por:** Andrés Proaño

**Salario mínimo vital.**

Es el mínimo establecido legalmente, para cada periodo laboral (hora, día o mes), que los empleadores deben pagar a sus trabajadores por sus labores. Éste salario comprende jornadas de 40 horas semanales, el cual rige para el sector privado incluyendo a los siguientes grupos: campesinos, trabajadores de la pequeña y mediana industria, trabajadoras del servicio doméstico, artesanos, sector agrícola y del sector de las maquilas. A más del pago mensual existen algunos sobresueldos, estos son:

**El Decimotercer sueldo.-** Se paga en Diciembre para compensar las necesidades de gastos por las festividades de navidad. Es la 12ava parte de todo lo percibido en el año calendario anterior.

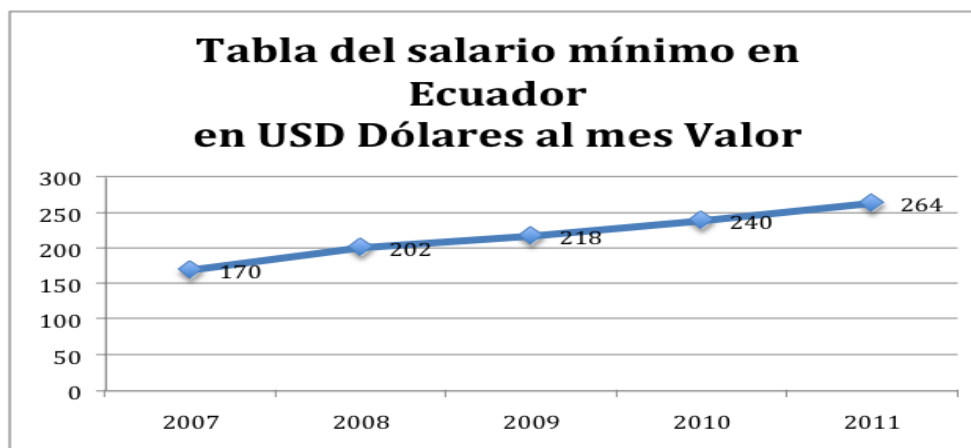
**El Decimocuarto sueldo.-** Se paga en Septiembre para compensar las necesidades de gastos por ingresos a clase de las escuelas y colegios. Corresponde un salario mínimo unificado, es decir us\$240.00 (2010).



**Pago de utilidades.-** Se paga en Abril, corresponde al 15% de las utilidades netas de la empresa. El 10% es pagado por completo a cada trabajador, el 5% distribuidos entre las cargas familiares del trabajador.<sup>7</sup>

El salario mínimo vital ha ido en aumento en los últimos años sin ningún estudio técnico y por decisión del ministerio de trabajo, el último incremento del 10% al salario mínimo vital que lo eleva a 264 dólares ha hecho que se convierta en una amenaza para la industria ya que la fuerza laboral es el factor más importante que tiene la producción y exportación de rosas, lo que aumenta significativamente los costos de producción.

**GRAFICO No8**



**Fuente:** Banco Central

**Realizado por:** Andrés Proaño

<sup>7</sup> WIKIPEDIA (2010). [[http://es.wikipedia.org/wiki/Salario\\_m%C3%Adnimo](http://es.wikipedia.org/wiki/Salario_m%C3%Adnimo)]. *Salario mínimo*.

Existe una tabla sectorial que establece el salario mínimo para cada sector de la economía, para el sector florícola es de 268 USD para el año 2011, cabe recalcar que esto repercute no solo en el sueldo mensual, sino en todos los componentes salariales como decimos, fondo de reserva, aportaciones al IESS, etc., por lo que este alza encarece de manera significativa los costos de producción.

### **1.1.3. Factores Políticos - Legales**

Estos factores son importantes ya que regulan y controlan la actividad de las empresas en el país, limitan tanto las actividades de las organizaciones como las de los individuos en la sociedad.

#### **Político**

El Ecuador ha vivido en período de inestabilidad en todos los años de república, desde el año 1997 al 2007 existieron 7 presidentes que en promedio estuvieron menos de un año y medio, esto genera que las inversiones tanto nacionales como extranjeras se vean limitadas por la falta de confianza en las reglas que tiene el país.

En el año 2007 se instauró la Asamblea Nacional con el fin de crear una nueva constitución política del Estado, esta fue aprobada en el año 2008, aún no se ha definido todas las leyes y organizaciones necesarias que manda la nueva constitución, por lo que el Ecuador sigue en incertidumbre de su futuro político hasta que estos temas se logren solucionar.

El lineamiento político de este gobierno ha ahuyentado la inversión extranjera y nacional y ha puesto en los últimos puestos de confiabilidad al país.

El Ecuador se encuentra en de cambio a la función Judicial, dirigida por el Jefe de Estado, lo que crea incertidumbre y desconfianza en cómo se maneja la política pública.

### **Legal.**

Las leyes y reglamentos más importantes que regulan a las florícolas son las siguientes:

El reglamento para la importación y exportación de material vegetal de propagación y cultivo para ornamentación y de flores cortadas, entre los artículos más importantes tenemos:

**Art. 1.-** Las personas naturales o jurídicas que se dediquen a la importación, propagación y cultivo de especies ornamentales, así como a la exportación de flores cortadas, se sujetarán a las disposiciones que se establecen en las leyes de Sanidad Vegetal, Semillas y sus reglamentos.

**Art. 2.-** Para la importación y venta de material vegetal de ornamentación, se requiere que los interesados se registren en la Dirección Nacional Agrícola, División Nacional de Sanidad Vegetal del Ministerio de Agricultura y Ganadería, e inscriban los planteles y viveros.

**Art. 3.-** La División Nacional de Sanidad Vegetal, mantendrá un registro de las personas naturales y jurídicas, que se dediquen a la exportación de material vegetal de propagación y cultivo de plantas ornamentales o de flores cortadas. Para la obtención del registro se deberá presentar una solicitud con los siguientes datos y documentos:

**Art. 4.-** En caso de que el país importador exigiere que previa a la concesión del correspondiente certificado fitosanitario, del material vegetal destinado a la exportación esté sujeta a un tratamiento específico, la División Nacional de Sanidad Vegetal supervisará dicho tratamiento.

**Art. 5.-** La División Nacional de Sanidad Vegetal realizará visitas periódicas de inspección y apoyo a viveros y plantaciones de especies ornamentales

**Art. 6.-** Los transportadores y vendedores de material vegetal de propagación y de flor cortada, que pese haber sido declarado infectado o infestado, lo comercialicen, serán sancionados de conformidad con la Ley de Sanidad Vegetal vigente.

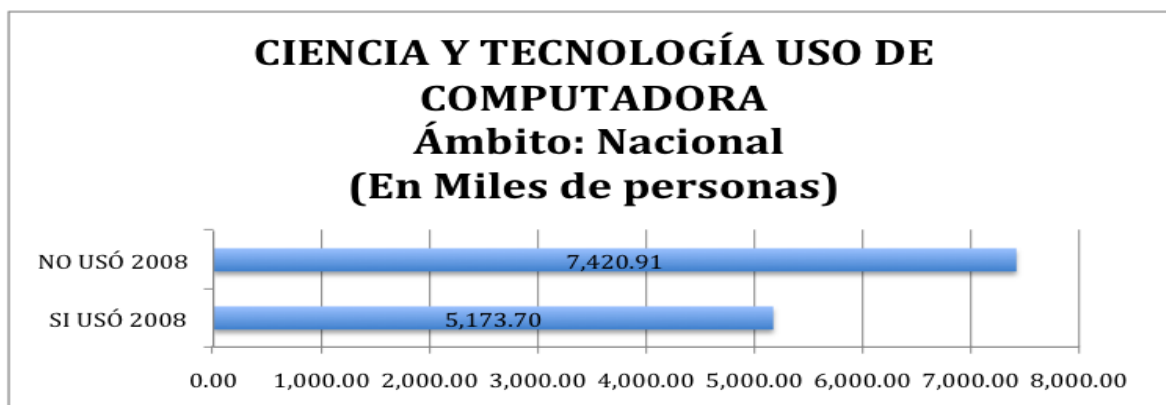
**Art. 7.-** El profesional responsable del vivero o plantación, deberá llevar un registro del control fitosanitario, el cual estará a disposición de los profesionales de la División Nacional de Sanidad Vegetal durante las

visitas a la plantación. Por otra parte, Sanidad Vegetal proporcionará una guía modelo del registro.<sup>8</sup>

#### 1.1.4. Factores Tecnológicos.

La mano de obra en el Ecuador es poco calificada y más aún en el campo rural, según datos del INEC más de 9 millones de personas no ha usado internet, y más de 7 millones no ha usado computadora lo que genera que no contemos con tecnología de punta en los procesos productivos.

**GRAFICO No 9**



**Fuente:** INEN (ECUADOR EN CIFRAS)

**Realizado por:** Andrés Proaño

<sup>8</sup> NORMATIVA ANDINA (2010). [<http://www.comunidadandina.org/normativa/dec/D436.htm>].

*Reglamento para la importación y exportación de material vegetal de propagación y cultivo para ornamentación y de flores cortadas*

GRAFICO No10



**Fuente:** INEN (ECUADOR EN CIFRAS)

**Realizado por:** Andrés Proaño

La tecnología en el área florícola no ha sido explotada ni implementada ya que es demasiado costosa para el mercado Ecuatoriano.

Sin embargo una de las herramientas tecnológicas que más ha ayudado en la industria es la cadena de frío, la temperatura ambiente es un factor decisivo en la calidad de las flores. Esto ocurre en el cultivo y luego se convierte en el principal aspecto a tener en cuenta durante el almacenamiento y operaciones de transporte.

Una vez realizada la cosecha de las flores, es necesario mantener la frescura natural del producto. El enfriamiento de las flores es un requisito que permite conservar la calidad de la mercadería, evitando el deterioro que el calor produce a los productos frescos naturales que contienen abundante agua. Cuanto menor sea el tiempo que transcurre entre el corte y el enfriamiento, más tiempo será el que la mercadería conservará sus propiedades decorativas.

Otro aspecto importante es el apoyo de agrupaciones como agro calidad y flor ecuador que ayudan técnicamente al control de plagas y bacterias, producción, etc. A través de distintos mecanismos como capacitación, talleres, conferencias, ferias, entre otros con la difusión de la información agropecuaria, con el propósito de servicio al sector, impulsando el desarrollo y fortalecimiento de sus actores.

En el caso de Expo flores en el área técnica los beneficios son los siguientes:

### **ÁREA TÉCNICA**

- Soporte a fincas en situaciones de problemas de notificaciones
- Gestiones con Agro calidad, APHIS, y otros organismos oficiales fitosanitarios de los países compradores de flor

- Manejo de relaciones y gestations
- Convenios con proveedores de insumos para beneficio de compra para socios de Expo flores (descuentos, promociones, etc.)
- Talleres de capacitación temas técnicos (suelo, fertilización, manejo de plagas, uso de plaguicidas, manejo del cultivo, etc.)
- Asesoramiento técnico en controles ambientales de los gobiernos cantonales

#### **1.1.5. Análisis del sector en el país.**

Tradicionalmente el desarrollo de los sectores agro exportadores ha sido un factor determinante en la dinámica de la economía ecuatoriana. Desde el momento de su independencia política, el Ecuador ha sido un país fundamentalmente agrícola.

Las flores ecuatorianas se encuentran entre las mejores del mundo por su calidad y belleza inigualables. La situación geográfica del país ha permitido contar con micro climas y una excelente luminosidad que proporcionan características únicas a las flores como son: tallos gruesos, largos y totalmente verticales, botones grandes y colores sumamente vivos y con mayor durabilidad.



La floricultura en el Ecuador constituye una de las actividades que más rubros genera para los ingresos por exportaciones no tradicionales del país, en lo que va del año 2010 a julio según datos del Banco central se han exportado más de 44 mil toneladas, en el mismo periodo en el año 2009 se exportaron más de 56 mil toneladas; a Estados Unidos se exporta un 41% seguido por Rusia con un 24% siendo estos dos los mayores compradores de rosas en el Ecuador, este sector genera cerca de 76.758 empleos directos. A nivel mundial, Ecuador se ha situado dentro de los principales exportadores de flores, ocupando el tercer lugar en las exportaciones mundiales de este producto<sup>9</sup>

El crecimiento anual desde el 2000 es de 13.7%, del sector florícola, hoy la exportación de flores en el Ecuador es considerada el sector económico más importante si bien no el más grande. El efecto multiplicador con respecto a su cantidad de hectáreas cultivadas y su capacidad de generar trabajo, la posiciona en el primer lugar en el país. Su área cultivada es 61 veces más pequeña a la de la industria bananera, por ejemplo, y sin embargo la producción por hectárea es 16 veces superior. Como resultado, el sector florícola constituye el 1,7% del PIB nacional.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Cfr. Superintendencia de Bancos y Seguros. (2010). [[www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)] **Estadísticas**.

<sup>10</sup> Cfr. Flor Ecuador. (2010). [[www.expoflores.com/florecuador/](http://www.expoflores.com/florecuador/)] **FlorEcuador Agriflor Show 2008, en su Décima Segunda Edición**.

La grave crisis mundial hizo también que las exportaciones de rosas bajaran y este año los efectos del cambio climático han mermado la producción (casi ausencia del verano).

Las exportaciones de flores representaron en el año 2010 el 7,9% dentro de las exportaciones no tradicionales ecuatorianas.

**TABLA No 6**

<b>EXPORTACION ECUATORIANA DE FLORES</b>				
<b>PERIODO</b>	<b>VALOR FOB</b>		<b>%</b>	<b>%</b>
	<b>MILLONES</b>		<b>VARIACION</b>	<b>VARIACION</b>
	<b>USD</b>	<b>TONELADAS</b>	<b>FOB</b>	<b>TONELADAS</b>
2006	435,85	104.164,00		
2007	468,76	89.925,00	7,55%	-13,67%
2008	546,29	105.023,78	16,54%	16,79%
2009	458,11	84.070,28	-16,14%	-19,95%

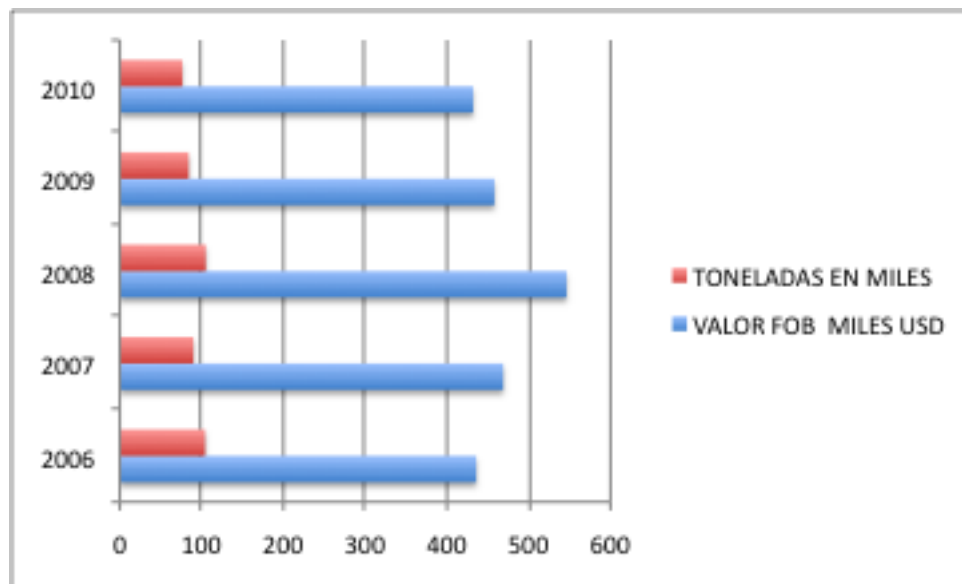
**Fuente:** Banco Central

**Realizado por:** Andrés Proaño.

Las exportaciones de flores pasaron de USD 436 millones en el año 2006 a USD 432 millones en el 2010, esto equivale a un decrecimiento de casi el 1%, mientras que el crecimiento promedio anual fue de aproximadamente 0,57% en los últimos 5 años.

El comportamiento fue distinto en cuanto a toneladas exportadas, ya que en el año 2007 hay un decremento del 14% de las toneladas exportadas en comparación al 2006, un incremento del 17% en el 2008 con relación al 2007, una baja nuevamente en el año 2009 del 20% y un decremento en el año 2010 de 9%.

**GRAFICO No 11**  
**EVOLUCIÓN DE EXPORTACIONES**



**Fuente:** Banco Central

**Elaborado por:** Andrés Proaño.

Se puede ver una tendencia a la baja considerable desde el año 2009 que se dio por la crisis mundial, sin embargo en el año 2010 la baja no fue tan significativa

como en el año 2009 y se prevé que el año 2011 mejore considerablemente el precio de venta y los valores exportados.

### **Exportaciones por Variedades**

Como se observa en el gráfico No.2, las rosas son la principal variedad exportable dentro del sector florícola, aproximadamente el 80% de las exportaciones pertenecen a esta especie.

Dentro de las exportaciones, gypsophila constituye el 8% del total de las variedades exportadas.

El clavel representa el 1% de exportaciones totales y otras variedades de flores representan el 11%

GRAFICO No12



### Destino de las exportaciones ecuatorianas

-

, Alemania y

Ucrania con el 2%. Estos seis países en total captaron USD 1.255 millones de las exportaciones totales de las rosas ecuatorianas. <sup>11</sup>

<sup>11</sup> Cfr. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS. (2010). [www.bce.fin.ec]. *Estadísticas*.

GRAFICO No13



**Fuente:** Banco Central

**Realizado por:** Andrés Proaño

El país con mayor crecimiento en los últimos años ha sido Rusia que pasó del 10% de las exportaciones totales en el 2008, al 20% en el 2009 y al 26% en el 2010 lo que hace de este Mercado el de mayor crecimiento para el sector.

### **BARRERAS ARANCELARIAS**

En el siguiente cuadro se detallan los aranceles promedio que los principales países importadores del sector florícola imponen al Ecuador para su ingreso a esos mercados.

La tarifa ad-valorem es un promedio calculado en base a tarifas específicas, mixtas, antidumping y cuotas.

Alemania, Reino Unido y Estados Unidos, principales mercados de las flores ecuatorianas registran un arancel 0% gracias a los diferentes acuerdos preferenciales existentes.

**TABLA No 7**

ARANCEL EQUIVALENTE AD-VALOREM PROMEDIO PARA LA PARTIDA 0603 ORIGINARIA DEL ECUADOR	
Principales importadores mundiales	Arancel
Reino Unido	0.00%
Alemania	0.00%
Estados Unidos de América	0.00%
Países Bajos (Holanda)	0.00%
Francia	0.00%
Federación de Rusia	11.43%
Japón	0.00%
Italia	0.00%
Suiza y Liechtenstein	139.86%
Bélica	0.00%
Austria	0.00%
Canadá	6.44%
España	0.00%
Dinamarca	0.00%
Suecia	0.00%
Polonia	0.00%
Noruega	64.10%
República Checa	0.00%
Irlanda	0.00%
Grecia	0.00%

Fuente: MAQUAP

Elaboración: CICO (REGCO – PUGE) – CORPE

## **Acuerdos Comerciales**

El Ecuador mantiene en la actualidad varios acuerdos que permiten tener preferencias arancelarias. Según el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI), el Ecuador ha formado los siguientes acuerdos comerciales:

- Acuerdo de Cartagena
- Sistema Generalizado de Preferencias / SGP
- Ley de Preferencias Arancelarias Andinas de la Unión Europea / SGP+
- Sistema Global de Preferencias entre Países en Desarrollo / SGPC
- Acuerdos Multilaterales por Productos y Organizaciones Internacionales.

Estos convenios, entre otros firmados por el Ecuador de forma bilateral, cubren a la gran mayoría de los productos exportables de nuestro país, incluyendo en todos ellos a las flores. Para acceder a las preferencias arancelarias otorgadas, tanto por Estados Unidos como por Europa, es indispensable que el producto a exportar sea mayoritariamente originario del Ecuador, y que además tenga la certificación otorgada por las entidades autorizadas para hacerlos; por ejemplo, el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO).



## 1.2 ANÁLISIS COMPETITIVO

Para el análisis competitivo se utilizará el modelo de las fuerzas de Porter que dice. Existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

**1.- Amenaza de entrada de nuevos competidores:** El atractivo del mercado o el segmento depende de qué tan fáciles de franquear son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. □ □

**2.- Rivalidad entre los competidores:** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. □ □

**3.- Poder de negociación de los proveedores:** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación se complica aún más si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. □

**4.- Poder de negociación de los compradores:** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, porque permite que pueda haber sustituciones por igual o menor costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en

materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

**5.-Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.<sup>12</sup>

Para este análisis se utilizarán matrices que midan en primer lugar los factores importantes para la organización y su impacto en las operaciones del negocio, posteriormente se hará un análisis de cada factor en el ámbito que le corresponda para obtener el grado de importancia de cada factor con respecto a cada fuerza de Porter.

Las estrategias derivadas de este análisis se colocarán en el capítulo de Estrategias, con el fin de que teniendo toda la información necesaria, se llegue a una estrategia consolidada y soportada por la investigación.

---

<sup>12</sup> DEGUATE (2010). [<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/porter.htm>]. *El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter*.

### **1.2.1 Clientes.**

El cliente es una de las piezas claves e importantes para la compañía, por esta razón HIGHLAND PROFARM, incursionado con sus productos de alta calidad en los mercados internacionales, cumpliendo al máximo con las exigencias de sus clientes y satisfaciendo las necesidades de consumidores.

Se ha dividido a los clientes en tres grandes mercados así tenemos:

#### **Mercado Europeo:**

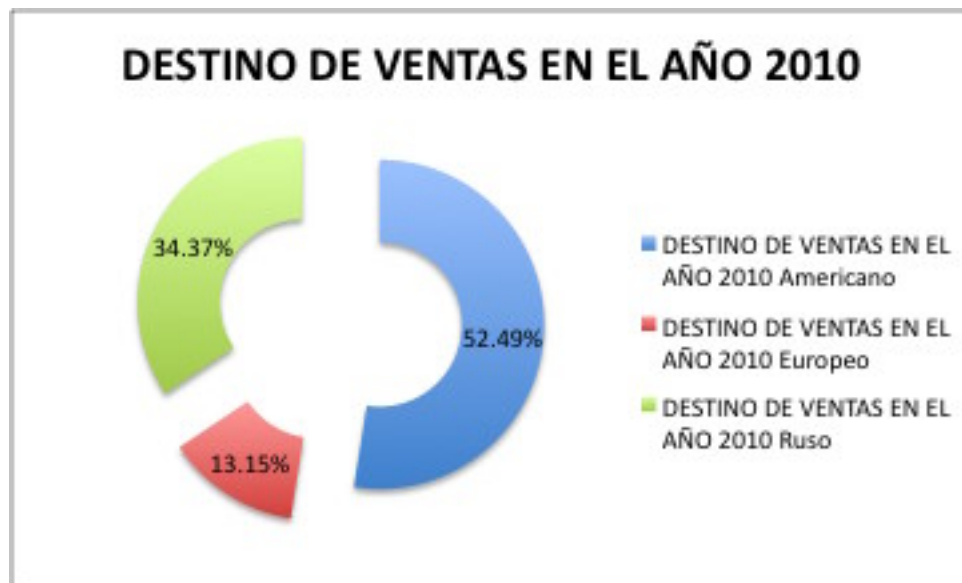
Este Mercado busca una alta calidad y largos de 60 cm a 1 metro, el principal comprador en este segmento es Rusia.

#### **Mercado Americano.**

Este Mercado tiene su centro de distribución en Miami y New York, el tamaño de las rosas es entre 30 a 60 cm.

**Mercado Local.**

Este Mercado es pequeño y esporádico, no representa rentabilidad para el negocio.

**GRAFICO No 14**

**Fuente:** Registros Highland Profarm

**Realizado Por:** Andrés Proaño

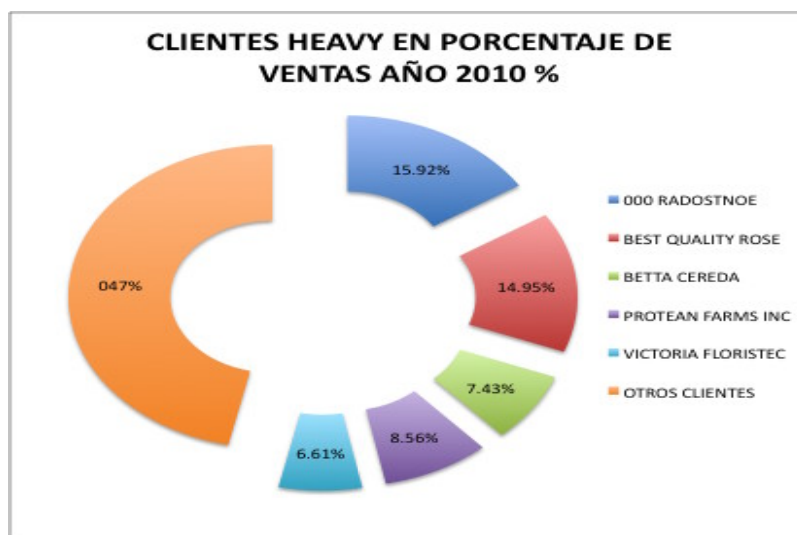
El Mercado Local representó en el año 2010 una venta de 1000 dólares por lo que no es material comparado con las ventas totales.

El Mercado Ruso es parte del Mercado Europeo, sin embargo se lo ha catalogado como un Mercado distinto por la importancia que tiene para la empresa ya que representa el 13% de las ventas totales.

La empresa cuenta con una marcada relación de Pareto, que define que “aproximadamente, el 80% de la facturación depende del 20% de los clientes. Casi nunca se observa una relación 80-20 exacta, pero la desproporción entre ventas y número de clientes suele ser cierta”.

Con esta información se puede decidir qué clientes son estratégicos (hay que cuidar) y cuáles tienen menor importancia, se desprende de información de la compañía que tan solo cinco clientes de 56, representan el 53% de los ingresos por lo que se ha dividido en clientes Heavy y clientes Light:

GRAFICO No15

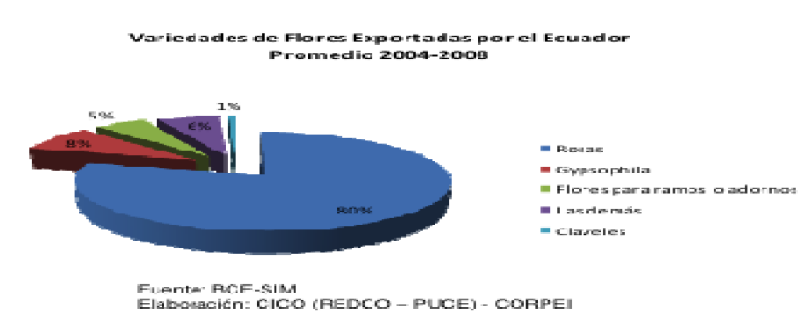


**Fuente:** Registros Highland Profarm

**Realizado Por:** Andrés Proaño

Los cinco clientes Heavy se encuentran en los siguientes mercados:

TABLA No. 8



**Fuente:** Highland Profarm

**Realizado por:** Andrés Proaño

A continuación una breve reseña de los clientes Heavy de la compañía.

**RADOSTNE.-** Sus dueños son de Aserbajan, país ex perteneciente a la unión soviética, es una de las empresas más grandes de ese país, su red de distribución es el Sur de Rusia, Aserbajan y los países de la región Sur. Aproximadamente mensualmente compra al Ecuador 300 mil dólares de rosas.

**BEST QUALITY ROSE.-** Ubicada en Los Ángeles, es una empresa privada categorizados bajo Floristerías al por mayor. Las estimaciones actuales muestran que esta empresa tiene un ingreso anual de \$ 500.000 a \$ 1 millón.

**BETTA CEREDA.-** Empresa Italiana de gran trayectoria desde principios de los 60, la logística la realiza en los principales aeropuertos en Italia Malpensa y Fiumicino, y en Holanda, Schipol. Tiene almacenes y cámaras frigoríficas en la histórica Vía Bruto Marcus, en Milán y en la plataforma de la Generali Mercati en Milán, permite la integración completa y exitosa de todos los procedimientos, incluye tecnología de punta en todos los procesos.

**PROTEAN FARMS INC.-** Empresa comercializadora con oficinas en Ecuador y Estados Unidos, su principal mercado es Miami.

**VICTORIA FLORISTEC.-** Empresa Rusa con oficina en Ecuador, compra para el mercado de Moscú y el norte de Rusia.

Se realizó un análisis del poder de negociación de los clientes conjuntamente con la gerencia de HIGHLAND PROFARM, tomando en cuenta las siguientes variables:

**NÚMERO.-** Dado por el número de clientes a los cuales se tiene acceso.

**VOLUMEN.-** Cantidad de producto que compran en cada embarque los clientes.

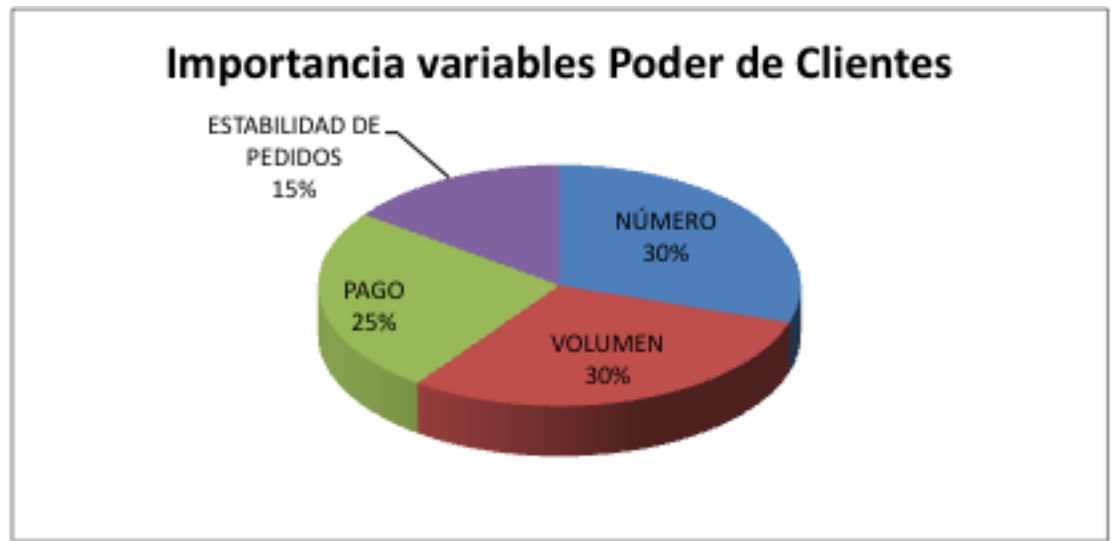
**PAGO.-** Términos de pago y tiempo de recuperación de cartera.

**ESTABILIDAD DE PEDIDOS.-** Compras durante el año relativamente estable que permitan flujo de caja constante.



Se realizó la ponderación de los factores antes mencionados, y se obtuvo los siguientes resultados:

**GRAFICO No 16**



**Fuente:** HIGHLAND PROFARM

**Realizado por:** Andrés Proaño.

Para la gerencia de la compañía lo más importante es la número de clientes, ya que con esto se diversifica el riesgo y se amplía la posibilidad para expandir el Mercado, sigue con igual porcentaje de importancia el volumen de compra dado que mientras más volumen de ventas representa mayores ingresos para la compañía, el siguiente en importancia es el pago, ya que uno de los problemas principales es la cartera vencida y lo que coloca a la compañía con un déficit en su caja.

Al realizar el análisis a de los clientes, se ponderaron los factores, con las siguientes escalas:

- Número:
  - 10. Muy limitado número de clientes
  - 7. Limitado número de clientes
  - 5. Número de clientes estándar (Ni muy bajo ni muy alto)
  - 3. Cantidad de clientes considerable
  - 1. Excesiva cantidad de clientes
  
- Volumen
  - 10. Compras de muy poco volumen
  - 7. Compras de poco volumen
  - 5. Compras estándar (valor promedio)
  - 3. Compras de volumen
  - 1. Compras de gran volumen
  
- Pago
  - 10. Pago impuntual
  - 7. Pago ligeramente impuntual
  - 5. Pago medianamente puntual
  - 3. Pago relativamente puntual
  - 1. Pago muy puntual

- Estabilidad de pedidos:
  - 10. Pedidos muy inferior
  - 7. Pedidos inferior
  - 5. Pedidos promedio
  - 3. Pedidos mayor
  - 1. Gran cantidad de pedido

Se obtuvo que el poder de negociación de los proveedores 4,00 en la siguiente escala:

- 10. Altísimo poder
- 7. Alto poder
- 5. Poder intermedio
- 3. Bajo poder
- 1. Nada poder

**TABLA No. 9**

ANÁLISIS DE CLIENTES DE HIGHLAND PROFARM				
100%	30%	30%	25%	15%
<b>PODER</b>	<b>NÚMERO</b>	<b>VOLUMEN</b>	<b>PAGO</b>	<b>ESTABILIDAD DE PEDIDOS</b>
6.55	7	3	10	7

**Fuentes:** HIGHLAND PROFARM & SPROCKET MARKTING.

**Realizado por:** Andrés Proaño

Por lo que se concluye que existe un alto poder de negociación de los clientes ya que existe pago impuntual, no existe una estabilidad durante el año de compras de productos y el número de clientes heavy es limitado.

### **1.2.2 Proveedores.**

Se los considera como empresas o personas que están proporcionando los recursos que la compañía y los competidores necesitan para producir la variedad de productos que se ofrecen al mercado. El manejo que se tiene en relación con el proveedor alcanza impacto sustancial sobre las operaciones de la empresa HIGHLAND PROFARM, ya que se pueden presentar factores como: la escasez del producto, huelgas, y otros. Estos factores pueden afectar con el cumplimiento de la entrega de los productos a los clientes, lo que ocasionaría pérdidas de ventas a corto plazo, y dentro de lo cual puede afectar la confianza que el cliente tiene en la empresa a largo plazo.

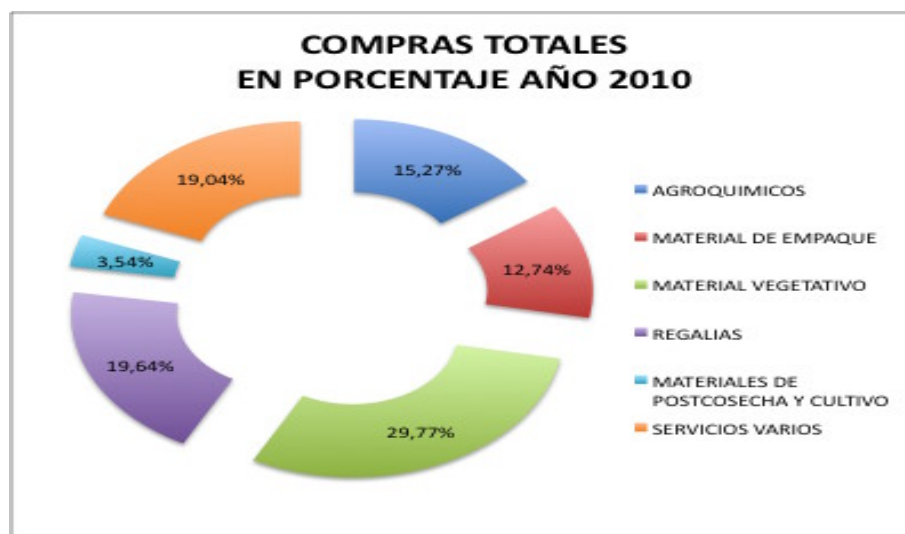
En el sector florícola, existen múltiples proveedores que ofrecen al mercado varios productos, entre los principales se encuentran: fungicidas, insecticidas, material de empaque, etc.

Se agrupan a los proveedores por el tipo de producto o servicio que ofrecen, así tenemos la siguiente clasificación:

- AGROQUIMICOS
- MATERIAL DE EMPAQUE
- MATERIAL VEGETATIVO
- REGALIAS
- MATERIALES DE POSTCOSECHA Y CULTIVO
- SERVICIOS VARIOS

Ocuparon el siguiente porcentaje de compras totales en el año 2010:

**GRAFICO No 17**



**Fuente** HIGHLAND PROFARM

**Realizado por:** Andrés Proaño

Se desprende del gráfico anterior que los proveedores más importantes son los de material vegetativo (yemas y tallos), como materia prima para la producción de rosas.

El siguiente en importancia son regalías que se deben cancelar por el número de flores producidas des acuerdo a la variedad, este valor por lo regular es de aproximadamente 1 USD por cada flor, estos valores suelen ser un limitante para compañías que están iniciando sin embargo existe la posibilidad de negociar con los obtentores para la cancelación de estos valores a un largo plazo.

Siguen los productos para la producción como son los agroquímicos y el material de empaque necesarios para tener una producción de calidad y un adecuado manejo del producto en toda la cadena productiva.

Dentro de servicios varios tenemos costos de mantenimiento, alimentación, transporte, arriendos, entre otros.

No se realizó un análisis por cada grupo de proveedores por cuanto son relativamente similares en cuanto a cantidad, calidad, stock, entrega y crédito

que son los factores que conjuntamente con la gerencia de HIGHLAND PROFARM se tomaron en cuenta para el análisis. La única excepción para esto son las regalías que por un tema legal y técnico se hace un análisis aparte.

Se realizó un análisis general de los proveedores, del poder de negociación de los proveedores conjuntamente con la gerencia de HIGHLAND PROFARM, tomando en cuenta las siguientes variables:

- **Número.-** Como la cantidad de proveedores con los cuales se tiene contacto para la compra de productos y servicios
- **Calidad.-** Dado por la efectividad, garantía, durabilidad y servicio de los productos y servicios contratados.
- **Stock.-** Como la cantidad de producto que los proveedores disponen en cualquier momento que se necesite hacer una compra.
- **Entrega.-** Como la puntualidad en el despacho de los pedidos ordenados por la empresa, y la cantidad pedida sea igual a la cantidad recibida.
- **Crédito.-** Como la facilidad de pago a los proveedores, que ayuda al flujo de caja de la compañía.

Se realizó la ponderación de los factores antes mencionados, y se obtuvo los siguientes resultados:

**GRAFICO No18**



**Fuente:** HIGHLAND PROFARM

**Realizado por:** Andrés Proaño

Para la gerencia de la compañía lo más importante es la calidad de los productos y servicios entregados, ya que repercute directamente en el producto final, sigue con igual porcentaje de importancia el crédito de los proveedores, porque es de gran ayuda al flujo de caja de la compañía que al ser un Mercado cíclico hay picos muy altos al igual que picos muy bajos lo que hace muy difícil el manejo de la cartera, y la estabilidad en los pagos en todo el año.

Al realizar el análisis a de los proveedores, se ponderaron los factores, con las siguientes escalas:



- Número:
  - 10. Muy limitado número de proveedores
  - 7. Limitado número de proveedores
  - 5. Número de proveedores promedio
  - 3. Cantidad de proveedores considerable
  - 1. Excesiva cantidad de proveedores
  
- Calidad
  - 10. Calidad nula, baja o inexistente
  - 7. Calidad limitada
  - 5. Calidad promedio
  - 3. Alta calidad
  - 1. Altísima calidad
  
- Stock
  - 10. Stock muy bajo o inexistente
  - 7. Stock ligeramente bajo
  - 5. Stock promedio
  - 3. Stock alto
  - 1. Gran cantidad de Stock
  
- Entrega

- 10. Entrega impuntual
  - 7. Entrega ligeramente impuntual
  - 5. Entrega medianamente puntual
  - 3. Entrega relativamente puntual
  - 1. Entrega muy puntual
- 
- Crédito
    - 10. Pago por anticipado
    - 7. Pago en Efectivo contra entrega
    - 5. Crédito 30 días
    - 3. Crédito 60 días
    - 1. Crédito superior a 60 días

Se obtuvo que el poder de negociación de los proveedores sea 4 en la siguiente escala:

- 10. Altísimo poder
- 7. Alto poder
- 5. Poder intermedio
- 3. Bajo poder
- 1. Nada poder

TABLA No 10



Por lo que se concluye que los proveedores tienen un bajo poder de negociación, ya que existe gran cantidad de los mismos con los cuales se puede negociar, y el crédito promedio es de 60 días lo que permite holgura en los pagos.

**REGALIAS.-** Los pagos por el uso de las variedades de flores de exportación representan cerca del 30% de los costos de producción inicial. Por planta, los floricultores cancelan un valor estimado de 1 dólar a los obtentores.

En el país se cultivan unas 100 variedades de rosas para exportación; sólo cuatro fueron desarrollados por técnicos nacionales. El resto proviene del extranjero.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Cfr. LA NACION. (2010). [<http://www.lanacion.com.ar/511415>] *Flores: las regalías pesan en el negocio*

### 1.2.3 Competencia (Rivalidad Establecida).

El crecimiento anual desde el 2000 es de 13.7%, del sector florícola, hoy la exportación de flores en el Ecuador es considerada el sector económico más importante si bien no el más grande. El efecto multiplicador con respecto a su cantidad de hectáreas cultivadas y su capacidad de generar trabajo, la posiciona en el primer lugar en el país. Su área cultivada es 61 veces más pequeña a la de la industria bananera, por ejemplo, y sin embargo la producción por hectárea es 16 veces superior. Como resultado, el sector florícola constituye el 1,7% del PIB nacional.<sup>14</sup>

En el año 2010 se exportaron a valor FOB 432 millones de dólares, Highland Profarm exportó 300 mil dólares lo que representa una participación de Mercado de 0,07%, si bien no es representativo es considerable tomando en cuenta que se tiene en el Mercado apenas un par de años y con una producción de 3 hectáreas.

---

<sup>14</sup> Cfr. Flor Ecuador. (2010). [ [www.expoflores.com/florecuador/](http://www.expoflores.com/florecuador/)] **FlorEcuador Agriflor Show 2008, en su Décima Segunda Edición.**

TABLA No 11

## Principales Exportadoras de Flores a Nivel Nacional

Empresa	Actividad	Dirección	Email
<b>Macostouch</b>	Producción y Comercialización de flores y plantas ornamentales	Cayambe - Cayambe - (Pichincha) Ecuador	<a href="http://www.macostouch.com.ec">www.macostouch.com.ec</a>
<b>Flor Santa Lucia</b>	Finca ecuatoriana de flores frescas	Latacunga - (Cotopaxi) Ecuador	<a href="http://www.florsantalucia.com.ec">www.florsantalucia.com.ec</a>
<b>Alesie</b>	Producción y Comercialización de flores y plantas ornamentales	Cayambe - Cayambe - (Pichincha) Ecuador	<a href="http://www.alesie.com.ec">www.alesie.com.ec</a>
<b>Dimondroses</b>	Producción y Comercialización de flores y plantas ornamentales	Cayambe - Cayambe - (Pichincha) Ecuador	<a href="http://www.dimondroses.com.ec">www.dimondroses.com.ec</a>
<b>Nimlrosel</b>	Producción y Comercialización de flores y plantas ornamentales	Latacunga - (Cotopaxi) Ecuador	<a href="http://www.nimlrosel.com.ec">www.nimlrosel.com.ec</a>
<b>Latacunga flowers</b>	Producción y Comercialización de flores y plantas ornamentales	Km. 9 1/2 vía Latacunga - c.p. 297 - Frente a la Brigada Patria - (Cotopaxi) Ecuador	
<b>Florece</b>	Producción y Comercialización de flores y plantas ornamentales	Box 05 01 353 - c.p. 0501353 - Latacunga - (Cotopaxi) Ecuador	<a href="http://www.florece.com.ec">www.florece.com.ec</a>
<b>Aviflor</b>	Finca ecuatoriana de flores frescas	Latacunga - (Cotopaxi) Ecuador	<a href="http://www.aviflor.com.ec">www.aviflor.com.ec</a>
<b>Liferoses</b>	Finca de flores frescas	Cayambe - Cayambe - (Pichincha)	

Fuente Superintendencia de Bancos y Seguros Subdirección de Estudios

Realizado por: Andrés Proaño

#### 1.2.4 Productos Sustitutos

"Productos Sustitutos son aquellos que cumplen con la misma función para el mismo grupo de compradores, aunque se originen en una tecnología diferente"<sup>15</sup>

La presencia de productos y servicios sustitutos que se ofrecen en el mercado ha tenido un crecimiento rápido por parte de las empresas dedicadas a la producción y comercialización, existen muchas ventajas que ayudan a generar mayores márgenes de ganancia sobre la inversión realizada, el abaratamiento de los productos.

Existen diferentes segmentos de compradores dentro del sector florícola, lo que permite que existan varios productos para la sustitución de las rosas, esta sustitución está dando paso a que se empiecen a comercializar más productos y estos sean reconocidos a nivel mundial por su calidad, belleza y color.

---

<sup>15</sup> METER, P. (2006). *Marketing estratégico*. México: Internacional Thomson Editores. p. 60., Administración y Marketing.

Dentro del Sector Florícola los clientes pueden encontrar sustitutos de las rosas a distintos tipos de productos:

- Gypsophila
- Clavel
- Orquídea
- Limonium,
- Alstroemelias
- Hypericum

Al existir una gran cantidad de productos por lo que se ha agrupado en tres grandes grupos:

- Claveles
- Flores de verano
- Flores tropicales.

Se realizó el análisis de estos productos sustitutos bajo la perspectiva de factores que se ponderaron de acuerdo a la experiencia en el Mercado internacional obtenido los siguientes resultados:

TABLA No 12

30,0%		20,0%		10,0%		20,0%	20,0%		
PRODUCTO		PLAZA		PROMOCIÓN		PRECIO	SERVICIO		
8		7		5,4		7	2,5	0,3	1,6
100%		100%		100%		100%	100%		
DURABILIDAD	CALIDAD	DISPONIBILIDAD	COBERTURA	POSICIONAMIENTO	PUBLICIDAD	precio	PUNTUALIDAD	EFICACIA	SERVICIO
50,0%	50,0%	60%	40%	60%	40%	100%	50%	10%	40%

**Fuente:** HIGHLAND PROFARM & SPROCKET MARKETING

**Realizado por:** Andrés Proaño



Después de tener la importancia de los factores se precedió a ponderar a cada grupo de productos sustitutos con el fin de obtener cual es el que tiene el mayor poder, y cuan significativo es esto, para lo cual se considera lo siguiente:

- Durabilidad.- tiempo de vida en el florero.
  - 10. Muy durable
  - 7. Durable
  - 5. Medianamente durable
  - 3. Poco durable
  - 1. Nada durable
- Calidad.- punto de corte, tamaño de flor, apariencia.
  - 10. Altísima calidad
  - 7. Alta calidad
  - 5. Calidad promedio
  - 3. Calidad limitada
  - 1. Calidad nula, baja o inexistente
- Disponibilidad.- cantidad de flor para la venta
  - 10. Gran cantidad de Stock
  - 7. Stock alto

- 5. Stock promedio
- 3. Stock ligeramente bajo
- 1. Stock muy bajo o inexistente
  
- Cobertura.- países a los que se llega
  - 10. Amplia cobertura mundial
  - 7. Cobertura mundial
  - 5. Cobertura mediana
  - 3. Poca cobertura
  - 1. Nada de cobertura
  
- Posicionamiento.- tiempo en el Mercado y participación del Mercado
  - 10. Alto posicionamiento
  - 7. Posicionamiento normal
  - 5. Posicionamiento limitado
  - 3. Posicionamiento deficiente
  - 1. Posicionamiento nulo
  
- Publicidad.- promoción, participación en ferias, etc.

- 10. Altos costos de publicidad. Publicidad especializada.
  - 7. Publicidad dirigida.
  - 5. Publicidad limitada
  - 3. Publicidad deficiente
  - 1. Baja publicidad o nula
- Precio.- relación al precio de venta del producto.
  - 1. Sumamente caro en relación al valor recibido
  - 3. Caro en relación al valor recibido
  - 5. Normal, Del mercado.
  - 7. Barato en relación al valor recibido
  - 10. Sumamente barato en relación al valor recibido
- Puntualidad.- capacidad de respuesta a los clientes en los tiempos establecidos
  - 10. Altamente puntual
  - 7. Puntualidad considerable.
  - 5. Puntualidad promedio
  - 3. Baja puntualidad
  - 1. Nada de puntualidad

- Eficacia.- que el tipo de producto entregado (especificaciones) sea igual al solicitado.
  - 10. Altamente eficaz
  - 7. Eficacia considerable.
  - 5. Eficacia promedio
  - 3. Baja eficacia
  - 1. Nada de eficacia
  
- Servicio.- Atención al cliente y servicio post venta
  - 10. Alto servicio personalizado
  - 7. Servicio personalizado
  - 5. Servicio normal
  - 3. Servicio con deficiente valor agregado
  - 1. Servicio con bajo valor agregado

Se pondero considerando las calificaciones bajo la siguiente escala:

- 10. Altísimo poder
- 7. Alto poder
- 5. Poder intermedio
- 3. Bajo poder
- 1. Bajísimo poder

TABLA No 13

ANALISIS DE SUSTITUTOS							CLAVELES					
100%	30,0%		20,0%		10,0%		20,0%	20,0%				
PODER	PRODUCTO		PLAZA		PROMOCIÓN		PRECIO	SERVICIO				
	8		7		5,4		7	2,5	0,3	1,6		
	100%		100%		100%		100%	100%				
	DURABILIDAD	CALIDAD	DISPONIBILIDAD	COBERTURA	POSICIONAMIENTO	PUBLICIDAD	PRECIO	PUNTUALIDAD	EFICACIA	SERVICIO		
6,6	50,0%		60%		40%		60%	40%	100%	50%	10%	40%
	8	8	5	10	7	3	7	5	3	4		

ANALISIS DE SUSTITUTOS						FLORES TROPICALES				
100%	30,0%		20,0%		10,0%	20,0%	20,0%			
PODER	PRODUCTO		PLAZA		PROMOCIÓN		PRECIO	SERVICIO		
	8,5		3		3		3	2,5	0,5	2
	100%		100%		100%		100%	100%		
	DURABILIDAD	CALIDAD	DISPONIBILIDAD	COBERTURA	POSICIONAMIENTO	PUBLICIDAD	PRECIO	PUNTUALIDAD	EFICACIA	SERVICIO
5,1	50,0%	50,0%	60%	40%	60%	40%	100%	50%	10%	40%
	10	7	3	3	3	3	3	5	5	5

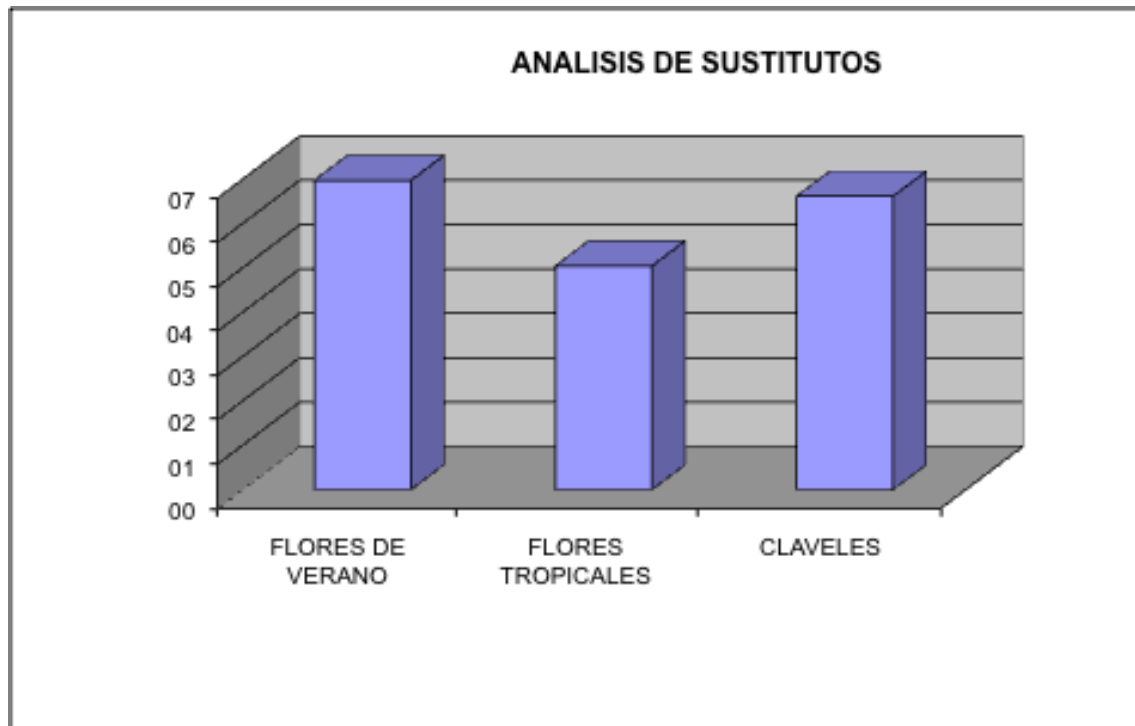
ANALISIS DE SUSTITUTOS							FLORES DE VERANO			
100%	30,0%		20,0%		10,0%		20,0%	20,0%		
PODER	PRODUCTO		PLAZA		PROMOCIÓN		PRECIO	SERVICIO		
	8		7		6,2		7	2,5	0,5	2,8
	100%		100%		100%		100%	100%		
7,0	DURABILIDAD	CALIDAD	DISPONIBILIDAD	COBERTURA	POSICIONAMIENTO	PUBLICIDAD	PRECIO	PUNTUALIDAD	EFICACIA	SERVICIO
	50,0%		60%		40%		60%	40%	100%	50%
	50,0%		60%		40%		100%	50%	10%	40%
	8	8	5	10	7	5	7	5	5	7

Fuente: HIGHLAND PROFARM & SPROCKET MARKETING

Realizado por: Andrés Proaño

Del análisis anterior se puede definir que las flores de verano tienen un alto poder como producto sustituto, seguidos por los claveles y al último las flores tropicales.

**GRAFICO No 19**



**Fuente:** HIGHLAND PROFARM

**Realizado por:** Andrés Proaño

### **1.2.5 Barreras de entrada**

Se trata de factores que facilitan o impiden la entrada de nuevos competidores al Mercado, se analizaron los siguientes factores y se ponderaron según la importancia de los mismos:

TABLA No14

ANALISIS DE BARRERAS DE ENTRADA											
100%	30,0%				30,0%	10,0%			20,0%		10,0%
<b>BARRERAS</b>	<b>FIDELIDAD Y PRODUCTOS</b>				<b>KNOW HOW</b>	<b>COSTOS</b>			<b>CONTACTOS</b>		<b>LEGAL</b>
	8,1				10	7,0			7,5		3
	100%				100%	100%			100%		100%
	CANTIDAD DE CLIENTES FIJOS	CALIDAD	VARIEDAD	POSICIONAMIENTO	KNOW HOW	ECONOMIAS DE ESCALA	COSTOS DE TECNOLOGIA	COSTOS DE MONTAJE E INFRAESTRUCTURA	ACCESIBILIDAD A CLIENTES	ACCESO A PROVEEDORES	FACILIDADES DE TRÁMITES Y LEGALIZACION
	10,0%	60,0%	20,0%	10,0%	100%	50,0%	20,0%	30,0%	75%	25%	100%
7,9	10	9	5	7	10	7	10	5	9	3	3

**Fuente:** HIGHLAND PROFARM & SPROCKET MARKETING

**Realizado por:** Andrés Proaño



**GRAFICO No 20**

**Fuente:** HIGHLAND PROFARM & SPROCKET MARKETING

**Realizado por:** Andrés Proaño

Después de tener la importancia de los factores se precedió a ponderar a cada factor con el fin de obtener el poder de las barreras de entrada:

- Cantidad de clientes fijos.- facilidad para encontrar clientes fijos y mantenerlos.
  - 1. Limitada cantidad de clientes fijos
  - 3. Pocos clientes fijos
  - 5. Clientes fijos normales

- 7. Alta cantidad de clientes fijos
  - 10. Muy elevada cantidad de clientes fijos
- Calidad.- facilidad para obtener calidad en el producto final.
  - 1. valores agregados nulos, insuficientes e inexistentes.
  - 3. Pocos valores agregados
  - 5. Valores agregados estándar
  - 7. Altos valores agregados
  - 10. Elevada cantidad de valores agregados
- Variedad.- facilidad de tener una gran variedad de productos que ofrecer a los clientes.
  - 1. Variedad muy insuficiente
  - 3. Variedad limitada
  - 5. Variedad estándar
  - 7. Variedad alta
  - 10. Variedades muy elevada
- Posicionamiento.- capacidad para fidelizar a los clientes, y participación de Mercado.

- 1. Cero posicionamiento
  - 3. Posicionamiento bajo, escaso
  - 5. Posicionamiento medio
  - 7. Posicionamiento alto
  - 10. Elevado posicionamiento
- Know how.- capacidad en el proceso productivo para desarrollar los productos competitivos en el Mercado.
  - 1. Nulo conocimiento del mercado y producto
  - 3. Limitado conocimiento del mercado y del producto
  - 5. Conocimiento estándar
  - 7. Conocimiento alto
  - 10. Elevado conocimiento del mercado y del producto, dominio de know how
- Economías de escala.- volumen de producción con respecto a los costos.
  - 1. Cero economías de escala
  - 3. Economías de escala limitadas
  - 5. Economías de escala estándar
  - 7. Economías de escala dirigidas, implantadas

- 10. Economías de escala elevadas, implantados
- Costo de tecnología.- importancia de la tecnología en el proceso productivo.
  - 10. Bajos costos de promoción por posicionamiento
  - 7. Limitados costos de promoción
  - 5. Costos de promoción estándar
  - 3. Altos costos de promoción
  - 1. Altísimos costos de promoción
- Costos de montaje e infraestructura.- costos totales para el montaje de la infraestructura y montaje del negocio.
  - 1. Nulos costos de montaje e infraestructura
  - 3. Limitados costos de montaje e infraestructura
  - 5. Costos de montaje e infraestructura estándar
  - 7. Altos costos de montaje e infraestructura
  - 10. Altísimos costos de montaje e infraestructura
- Accesibilidad al cliente.- facilidad para entablar relación con el cliente.
  - 1. Accesibilidad muy limitada

- 3. Accesibilidad limitada
  - 5. Accesibilidad estándar
  - 7. Accesibilidad alta
  - 10. Accesibilidad elevad
- Acceso a proveedores.- facilidad para entablar relación con los proveedores importantes y especializados.
  - 1. Contactos con proveedores muy limitada
  - 3. Contactos con proveedores limitada
  - 5. Contactos con proveedores estándar
  - 7. Contactos con proveedores alta
  - 10. Contactos con proveedores elevada
- Facilidades de trámites y legalización.- facilidad legal para montar una compañía y trámites necesarios para ponerla en funcionamiento.
  - 10. Facilidades de trámites y legalización muy limitada
  - 7. Facilidades de trámites y legalización limitada
  - 5. Facilidades de trámites y legalización estándar
  - 3. Facilidades de trámites y legalización alta
  - 1. Facilidades de trámites y legalización elevado

Se pondero a cada factor de barrera de entrada y se obtuvo el siguiente resultado considerando las calificaciones bajo la siguiente escala:

- 10. Gran cantidad de barreras de entrada. Respiro estratégico. Muy complicado ingreso al mercado.
- 7. Elevada cantidad de barreras de entrada. Complicado ingreso al Mercado.
- 5. Nivel intermedio de barreras de entrada, relativamente fácil ingresar
- Barreras de entrada superables. Fácil ingresar
- No existen barreras de entrada.

TABLA No 15

ANALISIS DE BARRERAS DE ENTRADA											
100%	30,0%				30,0%	10,0%			20,0%		10,0%
<b>BARRERAS</b>	<b>FIDELIDAD Y PRODUCTOS</b>				<b>KNOW HOW</b>	<b>COSTOS</b>			<b>CONTACTOS</b>		<b>LEGAL</b>
	8,1				10	7,0			7,5		3
	100%				100%	100%			100%		100%
	CANTIDAD DE CLIENTES FIJOS	CALIDAD	VARIEDAD	POSICIONAMIENTO	KNOW HOW	ECONOMIAS DE ESCALA	COSTOS DE TECNOLOGIA	COSTOS DE MONTAJE E INFRAESTRUCTURA	ACCESIBILIDAD A CLIENTES	ACCESO A PROVEEDORES	FACILIDADES DE TRÁMITES Y LEGALIZACION
	10,0%	60,0%	20,0%	10,0%	100%	50,0%	20,0%	30,0%	75%	25%	100%
7,9	10	9	5	7	10	7	10	5	9	3	3

**Fuente** HIGHLAND PROFARM & SPROCKET MARKETING

**Realizado por:** Andrés Proaño

Por lo que se concluye que existe una Elevada cantidad de barreras de entrada. Complicado ingreso al mercado. Por los diferentes factores que tiene el Mercado, como costos de tecnología y la dificultad por obtener clientes fijos y confiables.

### 1.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO.

#### 1.3.1 Antecedentes de HILAND PROFARM

##### **Constitución Legal.**

HIGHLAND PROFARM es una empresa joven constituida legalmente como persona natural en el 2008, y que es transformada en compañía limitada a partir del año 2011.



**Productos.**

Highland Profarm ofrece rosas al mercado internacional con una capacidad de producción de 5000 tallos diarios de flor, entre todas las variedades, los cuales son distribuidos para los diferentes mercados internacionales, manteniendo la calidad y homogeneidad.

Las plantas miden de 40cm en adelante, llegando hasta 100cm de alto, sin contar la cabeza de la flor.

**TABLA No16**  
**CANTIDAD DE ROSAS PRODUCIDAS POR HIGHLAND PROFARM**  
**DIARIAS**  
**(EN TABACOS O HALF BOX HB)**

<b>Variedades</b>	<b>40cm</b>	<b>50cm</b>	<b>60cm</b>	<b>70cm</b>	<b>80cm</b>	<b>90cm</b>	<b>Total HB</b>
Freedom	2	2	2	1	1	1	9
Vendela	2	2	2	1	1	1	9
Tara	0	1	1	1	0	0	3
High Magic	0	1	1	1	0	0	3
Topaz	0	1	1	1	0	0	3
Sweetness	0	1	1	1	0	0	3
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>30</b>

**Fuente:** Registro de producción diaria Highland Profarm

**Realizado por:** Andrés Proaño

El empaque se lo realiza de la siguiente manera:

- En cajas solidas de tallos de 40cm se empacan por 12 bonches de 25 rosas cada uno.
- En cajas solidas de tallos de 50cm se empacan por 10 bonches de 25 rosas cada uno.
- En cajas solidas de tallos de 60cm se empacan por 10 bonches de 25 rosas cada uno.

- En cajas solidas de tallos de 70cm se empacan por 8 bonches de 25 rosas cada uno.
- En cajas solidas de tallos de 80cm se empacan por 8 bonches de 25 rosas cada uno.
- En cajas solidas de tallos de 90cm se empacan por 8 bonches de 25 rosas cada uno.

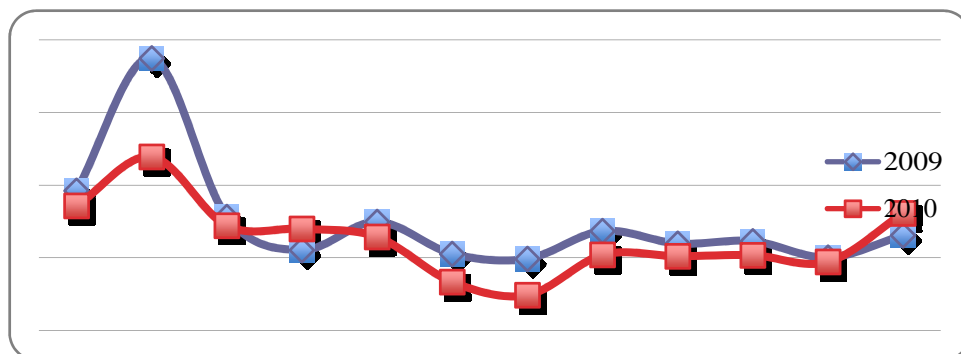
### **Volúmenes de ventas.**

Como podemos ver en el siguiente gráfico, las ventas siguen un patrón cíclico

#### **GRAFICO No 21**

#### **VENTAS MENSUALES EN LOS AÑOS 2009 Y 2010**

**(EN DOLARES)**



**Fuente:** Registros contables Highland Profarm

**Realizado por:** Andrés Proaño

En el año 2009 las ventas totales ascienden a 359 mil dólares que representan el 0,08% de las exportaciones totales de rosas del Ecuador.

En el año 2010 hubo un decremento en las ventas de 59 mil dólares que representa el 16% con respecto al 2009 debido a distintos factores, cambios climáticos y crisis financiera mundial.

Otro factor importante que hay que tomar en cuenta es la fidelidad de los clientes y la posibilidad de entablar las mejores relaciones con estos para obtener una paga oportuna y pedidos sostenidos. En estos años se ha venido acumulando una cartera vencida superior a 32 mil dólares.

**TABLA No 17**  
**CUENTAS POR COBRAR AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010 HIGHLAND**  
**PROFARM**  
**(EN DOLARES)**

<b>Neto Total</b>	<b>De 0 a 30 Días</b>	<b>De 30 a 60 Días</b>	<b>De 60 a 90 Días</b>	<b>Más de 90 Días</b>
32.806,62	16.625,30	3.142,81	1.079,30	11.959,21

**Fuente:** Registros contables Highland Profarm

**Realizado por:** Andrés Proaño

A lo largo de estos años no se ha logrado aumentar la rentabilidad promedio y convertirla en una rentabilidad solida a largo plazo, lo que pone en riesgo a la organización, ya que empresas similares que puedan o hayan posicionado adecuadamente su marca por medio de estrategias dentro del mercado, con procedimientos definidos y una cultura corporativa superior, puedan captar al actual mercado que posee Highland Profarm.

### **Precios.**

Los precios que se manejan son de acuerdo al largo del tallo y el color de flor, pudiendo variar estos por las estaciones de cada país, sin embargo el precio en temporadas altas o de festividades se acoge al mercado.

**TABLA No 18**  
**PRECIO PROMEDIO POR LONGITUD**



**Fuente:** HIGHLAND PROFARM

**Realizado por:** Andrés Proaño

### **Comercialización de los productos.**

Los productos se exportan directamente a los clientes en los distintos países del mundo, se lo hace a través de un agente afianzado en Quito quien realiza todos los trámites aduaneros necesarios. El cliente es el encargado de la carguera y de los costos de envío por lo que los precios son FOB.

### **Aspiraciones de los propietarios**

La aspiración de los accionistas es obtener una rentabilidad creciente y sostenida en el tiempo que permita continuar con las operaciones de la compañía a largo plazo.

#### **1.3.2 Estructura organizacional y funcional de la empresa.**

La estructura organizacional que mantiene la empresa se basa en un esquema de jerarquización y división de las funciones, se lo establece mediante líneas de autoridad que dependen de los diferentes niveles y delimitaciones del responsable del cargo que percibe.

Las distintas actividades con las que cuenta la empresa, están hecha en base a las funciones organizacionales que son necesarias para la empresa HIGHLAND PROFARM de las cuales se cuenta con: Departamento Administrativo Financiero (planeación, organización, dirección, obtención, cobro, resguardo y gasto de los fondos de la empresa), Departamento Cultivo (generación de los productos), Departamento de Post – Cosecha (empaquete y presentación del producto)

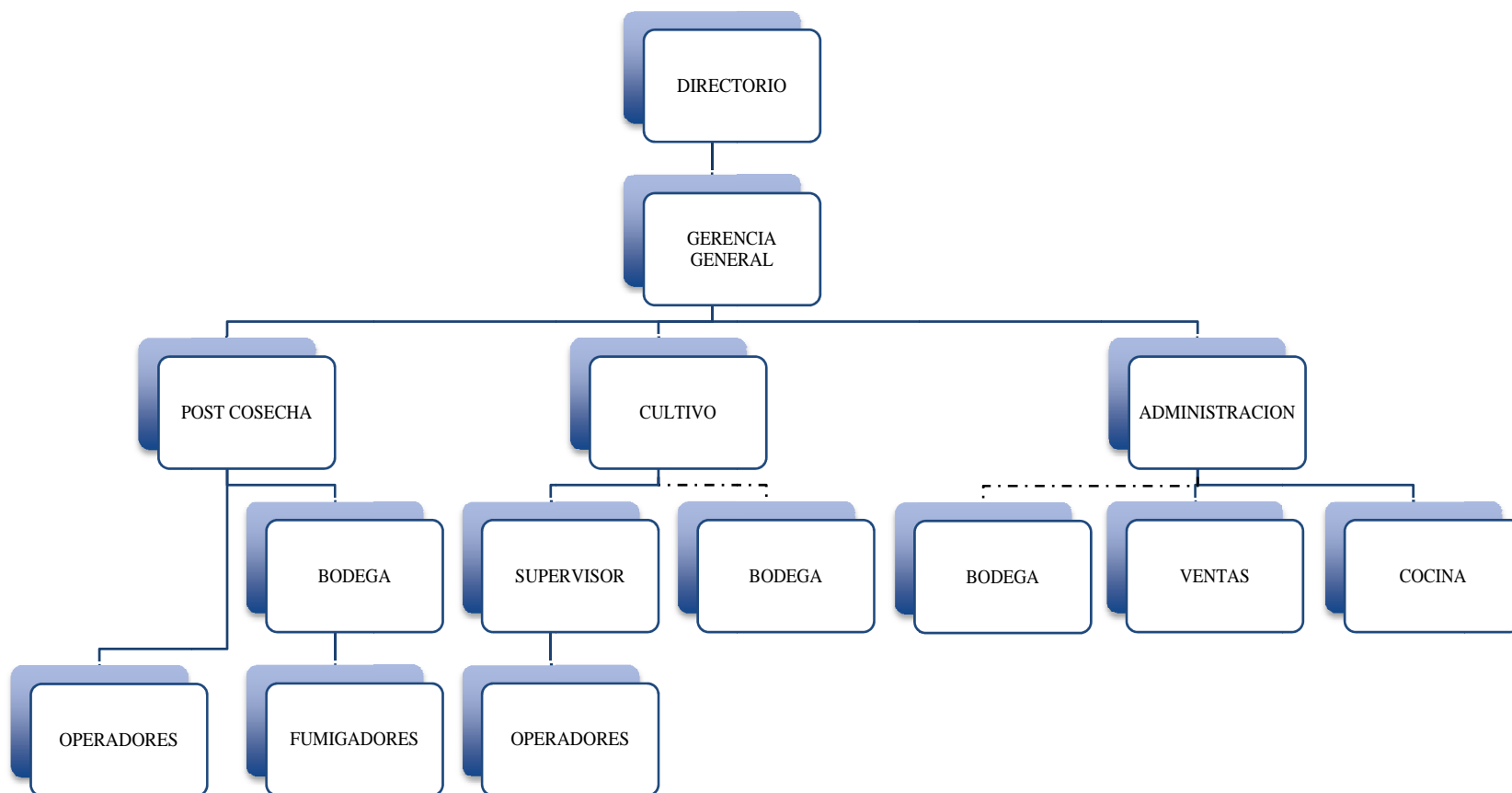
**TABLA No 19****Estructura HIGHLAND PROFARM**

<b><u>Departamentos</u></b>	<b><u>Jefes de Departamento</u></b>
Gerencia General	Ing. Esteban Proaño
Departamento Administrativo - Financiero	CPA. Alexandra Villacis
Departamento Cultivo	Ing. Freddy Córdova
Departamento Post - Cosecha	Ing. Fabián Silva

**Fuente:** HIGHLAND PROFARM**Realizado por:** Andrés Proaño

Los cuatro departamentos con los que cuenta la empresa actualmente, están a cargo de personal especializado en cada área, que se apoyan mutuamente para la entrega de productos de alta calidad que están orientados a las necesidades de los clientes.



**GRAFICO No 22****ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL HIGHLAND PROFARM**

**Fuente:** HIGHLAND PROFARM

**Realizado por:** Andrés Proaño

La compañía cuenta con dos departamentos principales: Cultivo, y Ventas; y cinco departamentos de apoyo Post cosecha, Fumigación, Bodega, Cocina y Administración.

**Objetivos en los departamentos principales.**

**Cultivo.-** Obtener un producto de alta calidad y que satisfaga las necesidades del cliente y además de predeterminedar la producción en base a una proyección de ventas.

**Ventas.-** Colocar las flores en el mercado y según disponibilidad poder despachar al mejor precio el producto y la eficiencia en el cobro que permita una liquidez a la compañía.

**Objetivos en los departamentos de apoyo.**

**Pos cosecha.-** Empacar y clasificar los tallos para la venta.

**Fumigación.-** Purificar y limpiar las plantas para su normal crecimiento en el proceso.

**Bodega.-** Abastecer al área de cultivo y post cosecha con los productos necesarios y encargarse de stocks mínimos y máximos.

**Cocina.-** Alimentar a los empleados con productos de calidad y un buen servicio.

**Administración.-** Gestionar los recursos de la compañía y mantener un control detallado y por memorizado de la cuentas.

### **1.3.3 Dirección Estratégica**

#### **Misión**

Satisfacer a nuestros clientes a través de la producción y comercialización de rosas de la más alta calidad.

#### **Visión**

Ser líderes en el mercado Internacional a través de la introducción de nuevas variedades de flores frescas de corte, buscando nuevos canales de comercialización y distribución que incentiven el desarrollo y crecimiento de nuestros clientes.

**Valores**

Los valores de la compañía no se encuentran escritos, sin embargo la gerencia de piensa que los valores de la cultura corporativa son los siguientes:

- Honestidad
- Respeto al cliente.
- Trabajo en Equipo

**Objetivos**

No cuenta con objetivos definidos a largo ni corto plazo, existen reuniones de las distintas áreas de la organización en las que se planean y definen actividades a desarrollarse.

**Políticas**

No existen políticas ni procesos definidos en la organización que den un lineamiento a los empleados, sin embargo como primicia de todos los empleados es hacer su trabajo de la mejor manera para la completa satisfacción del cliente.

**Estrategias**

Al igual que los objetivos no están definidas, en cada reunión se definen y se hacen estrategias diarias, con el fin de obtener los mejores resultados.

**Evaluaciones**

Se realiza evaluaciones insumos nuevos, como insecticidas, fertilizantes, entre otros, con el fin de obtener una mejor producción.

**Planificación**

Se realizan proyecciones para el cultivo y cosecha para tener producción en fiestas específicas.

Diariamente se reporta de lo que se va a producir, para obtener la disponibilidad un día antes de la venta.

**Contingencia**

Se proyecta que para toda producción y venta existe un margen de error del 5 % en fechas normales y para fechas especiales se proyecta un 10%, con el fin de que tener la cantidad necesaria en cada venta.

**Presupuesto**

Se empezó a desarrollar desde el año 2011, cada cabezas de área se hará cargo del presupuesto de su área correspondiente, con mediciones trimestrales del cumplimiento y desarrollo del presupuesto.

**Comunicación**

La comunicación en la empresa es a través de e-mail, con un tiempo de respuesta a los clientes no mayor a 2 días, las comunicaciones internas se dan por el mismo medio y toda herramienta informática que esté al alcance como, chats, teléfono celular etc.

## 1.4 ANÁLISIS FODA.

### 1.4.1 Fortalezas

- **Ventas**

- **Canales de Distribución.-** Se usa una cadena de distribución comprobada, y que ha tenido éxito en otras empresas del sector, es una cadena que llega directo al cliente y con un manejo técnico y controlado.
- **Contacto con el cliente.-** Es un contacto directo de venta, se mantiene una relación de confianza y seguridad con los grandes clientes.



- **Administración – Finanzas**

- **Control financiero.-** Existe un control diario de los registros contables, además de un control mensual de los balances de la compañía por parte de la gerencia.
- **Actualización de información.-** La información financiera se actualiza diariamente existe una persona encargada de la actualización de esta información en la compañía.
- **Organización.-** Los departamentos con los que cuenta la empresa actualmente, están a cargo de personal especializado en cada área, que se apoyan mutuamente para la entrega de productos sea de alta calidad que están orientados a las necesidades de los clientes.
- **Planificación.-** Se empezó a desarrollar desde el año 2011, cada cabezas de área se hará cargo del presupuesto de su área

correspondiente, con mediciones trimestrales del cumplimiento y desarrollo del presupuesto.

- **Comunicación y relaciones interpersonales.-** La mayoría de las comunicaciones dentro de la organización se la realiza por escrito en e-mail, con respeto y consideración.
- **Talento del personal y perfiles de puesto.-** Se ha tratado en medida de lo posible contar con personal calificado para cada puesto en la compañía.
- **Capacitación.-** La empresa cuenta con un convenio con flor ecuador con la cual se da capacitación técnica, administrativa, etc., para los empleados de la compañía.

- **Cultivo**

- **Eficacia (tiempo).-** Los tiempos en los que se manejan los procesos de Cultivo, están controlados directamente por la

gerencia general, se realizan controles diarios con el fin de dar cumplimiento con los tiempos establecidos.

- **Proceso.-** Se estableció un proceso acorde con las necesidades de la compañía con el cual se han tenido buenos resultados, tanto en el tiempo como en la calidad del producto.

- **Post. Cosecha**

- **Eficacia (tiempo).**-Los tiempos en los que se manejan los procesos de Post-Cosecha, están controlados directamente por la gerencia general, se realizan controles diarios con el fin de dar cumplimiento con los tiempos establecidos.
- **Proceso.-** Se estableció un proceso acorde con las necesidades de la compañía con el cual se han tenido buenos resultados, tanto en el tiempo como en la calidad del producto.

- **Directivo**

- **Direccionamiento estratégico.-** Existe un direccionamiento estratégico establecido por la gerencia, una misión, visión y objetivos claros.
- **Liderazgo.-** Existe un claro liderazgo por parte de la gerencia, que establece los objetivos y el camino que sigue la compañía.

#### 1.4.2 Debilidades

- **Ventas**

- **Administración de información.-** No existe una base de datos de clientes, los reportes de cartera y clientes son muy básicos o no existen.

- **Promoción.-** La promoción es escasa se participó en una feria en el 2010 con una muy buena acogida y resultados. Recursos escasos para reforzar relaciones con clientes
- **Estrategia de servicios y valores agregados.-** No existe estrategias de servicio agregado, ni de valor agregado.

- **Administración – Finanzas**

- **Uso de indicadores y reportes.-** No se cuenta con reportes financieros ni indicadores para medir la rentabilidad del negocio.
- **Políticas de control.-** No se cuenta con un sistema de control operativo y de gestión adecuadamente diseñado las necesidades de la empresa.

- **Motivación.-** Se da muy poca motivación a los empleados, no se enfoca en la gente.
- **Tecnología (hardware y software).-** Los procesos son poco tecnificados, se usa un software para finanzas, post cosecha, y ventas con el que se controla estos procesos.

- **Cultivo**

- **Control de costos.-** Se inició en este año un proceso de presupuestos con el que se quiere controlar los costos, sin embargo es muy poco el conocimiento de esta área del impacto tienen en los resultados de la compañía.
- **Eficiencia.-** No se tiene un indicador que demuestre el uso de los recursos para la obtención de los resultados.

Manejo y control de desperdicios.

- **Tecnología.-** Es un proceso nada tecnificado, no se cuenta con indicadores ni reportes a la gerencia.

- **Post. Cosecha**

- **Control de costos.-**Se inició en este año un proceso de presupuestos con el que se quiere controlar los costos, sin embargo es muy poco el conocimiento de esta área, del impacto tienen en los resultados de la compañía.

- **Eficiencia.-** No se tiene un indicador que demuestre el uso de los recursos para la obtención de los resultados

Manejo y control de desperdicios.

- **Tecnología.-**Es un proceso poco tecnificado, no se cuenta con indicadores ni reportes a la gerencia, se maneja el software con el que se controla la producción y ventas.

- **Directivo**

- **Comunicación de planes estratégicos.-** Los empleados de la compañía no conocen los planes y objetivos de la organización.

### 1.4.3 Oportunidades.

## **FACTORES ECONÓMICOS**

**Desarrollo de las exportaciones.-** El Ecuador es un país agrícola, por lo que cuenta con los recursos necesarios para desarrollar la industria, las exportaciones de los últimos años muestran que las rosas son un componente importante en las exportaciones del país por lo que es una oportunidad el desarrollo que han tenido las exportaciones porque demuestra que existe un mercado que necesita de productos agrícolas y florícolas.

**Tasa de interés activa.-** Los índices a la baja del costo del dinero, se convierte en una oportunidad para captar dinero a través de préstamos para la inversión en la compañía que permita un incremento de su producción y rentabilidad.



## **SOCIO – ECONÓMICOS**

**Tasa de Desempleo.-** Si bien es cierto que es un problema social para el Ecuador, puede considerarse una oportunidad para la industria ya que hace que la mano de obra rural y menos calificada sea barata. La mano de obra es fundamental en la industrial florícola.

**Migración.-** Al igual que el anterior factor este es un problema social que afecta a las familias ecuatorianas, sin embargo dado que las florícolas necesitan de mano de obra femenina y que gracias a la migración se quedó en su mayoría en su tierra de origen es una oportunidad aprovechar esta mano de obra necesaria en la industria.

## **TECNOLÓGICO**

**Apoyo Técnico.-** Las distintas agrupaciones de carácter gubernamental y privado del sector florícola constituyen en una gran ayuda para las empresas, por la distinta ayuda en el área técnica que prestan con un costo nulo o poco representativo.

## **SECTOR EN EL PAÍS**

**Crecimiento del Sector.-** Gracias al crecimiento en los últimos años de las exportaciones del país, y en especial de rosas, este factor se considera como una oportunidad ya que se ha abierto el camino a los distintos mercados y la flor es apetecida en el exterior.

**Reconocimiento internacional.-** La calidad de las flores ecuatorianas son inigualables por lo que es reconocida la calidad del producto, existe la oportunidad de expandir el mercado bajo este concepto.

**Acuerdos Comerciales.-** Se han firmado distintos acuerdos comerciales, que dan preferencias arancelarias a las rosas en distintos mercados, lo que la hace más competitiva en cuanto a precio.

## COMPETITIVO

**Poder de Negociación Proveedores.-** Existe una gran cantidad de proveedores para el sector florícola con un bajo poder de negociación, lo que corresponde en una oportunidad para la empresa ya que se puede conseguir buenos precios y crédito considerable.

**Barreras de entrada.-** Las barreras de entrada para la industria son considerables lo que hace difícil el ingreso de nueva competencia al mercado, por lo que se convierte en una oportunidad el contar con presencia en el mercado.

### 1.4.4 Amenazas.

## FACTORES ECONÓMICOS

**Situación del PIB.-** El producto interno bruto ha crecido en los últimos años, sin embargo no es considerable con respecto al crecimiento de la región, se convierte en amenaza, ya que la inversión extranjera se podría enfocar en otros países más atractivos.

**Riesgo País.-** El Ecuador ocupa el segundo lugar con más riesgo dentro de la región lo que lo convierte en un país muy poco atractivo para la inversión

**Inflación.-** A pesar de mantener una inflación estable en los últimos años, esta sigue siendo una amenaza porque encarece los productos en el país.

**Política Económica.-** Ahuyenta la inversión extranjera y nacional y ha puesto en los últimos puestos de confiabilidad al país.

## **SOCIO – ECONÓMICOS**

**Salario Mínimo Vital.-** Ha crecido en los últimos años sin un sustento económico y técnico válido lo que ha encarecido la mano de obra y la producción en el país.

**POLITICO – LEGAL**

No están bien definidas las reglas de juego en el ámbito legal, falta crear leyes que manda la constitución que siguen en trámite en la asamblea, con una política clara que ha hecho alejar la inversión.

**TECNOLÓGICO**

**Mano de obra especializada.-** Es muy poca la mano de obra especializada y al alcance en la industria, lo que hace una amenaza el no contar con el personal totalmente calificado en tecnología de punta.

**Implementación de Tecnología.-** Muy costoso la implementación de tecnología en el sector lo que hace una amenaza, para desarrollar productos con cero defectos y de altísima calidad.

## **COMPETITIVO**

**Poder de Negociación Clientes.-** Los clientes tienen un gran poder de negociación, en especial con respecto al pago, que es uno de los problemas más grandes de la compañía.

**Rivalidad Establecida.-** El crecimiento del sector acelerado en los últimos años, ha hecho cada vez más complicado el mercado y mucho más competitivo.

Empresas del Sector Florícola altamente competitivas con alto reconocimiento a nivel mundial.

**Poder de Sustitutos.-** Existe una gran competencia y poder de los productos sustitutos, ha hecho que crezca el mercado de estos haciendo competencia directa a las rosas.

### 1.4.5 Matrices de Relaciones e Interpretación de sus resultados.

TABLA No 20.

MATRIZ DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS POAM														
AREA	FACTOR	INDUSTRIA: FLORICOLA						HIGHLAND PROFARM						
		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO						
		6 alta	5 media	4 baja	3 baja	2 media	1 alta	36	30	24	18	12	6	
Economico	SITUACIÓN PIB					1		22		61%				
	EXPORTACIONES			1										
	RIESGO PAIS				1		1							
	INFLACION				1									
	TASA DE INTERES ACTIVA			1			1							
	POLITICA ECONOMICA		1			1								
	Sub total	0	1	2	1	2	2							
	TOTAL	0	5	8	3	4	2							
VALOR	13						9							
Socio - Económicos	TASA DE DESEMPLEO			1				18	15	12	9	6	3	
	MIGRACION		1											
	SALARIO MINIMO VITAL					1		11		61%				
	sub total	0	1	1	0	1	0							
	TOTAL	0	5	4	0	2	0							
	VALOR	9			2									
Político - Legales	POLITICO						1	12	10	8	6	4	2	
	LEGAL				1									
	sub total	0	0	0	1	0	1	4		33%				
	TOTAL	0	0	0	3	0	1							
	VALOR	0			4									
Tecnológico	MANO DE OBRA CALIFICADA				1			18	15	12	9	6	3	
	IMPLEMENTACION DE TECNOLOGÍA					1								
	APOYO TECNOLÓGICO	1						11		61%				
	sub total	1	0	0	1	1	0							
	TOTAL	6	0	0	3	2	0							
	VALOR	6			5									
Sector en el País	CRECIMIENTO SECTOR	1						18	15	12	9	6	3	
	RECONOCIMIENTO INTERNACIONAL	1												
	ACUERCOS COMERCIALES			1				16		89%				
	sub total	2	0	1	0	0	0							
	TOTAL	12	0	4	0	0	0							
	VALOR	16			0									
Competitivo	PODER DE PROVEEDORES	1						30	25	20	15	10	5	
	PODER DE CLIENTES						1							
	RIVALIDAD ESTABLECIDA					1		15		50%				
	PODER DE SUSTITUTOS						1							
	BARRERAS DE ENTRADA		1											
	sub total	1	1	0	0	1	2							
	TOTAL	6	5	0	0	2	2		59%					
	VALOR	11			4									

Fuente: HIGHLAND PROFARM & SPROCKET MARKETING

Realizado por: Andrés Proaño

De la tabla No 19 se desprende que globalmente se cuenta con más oportunidades que amenazas en el sector externo, es así que ponderando los porcentajes de impacto se llega a un 59%.

El factor que aporta significativamente a lograr mayores oportunidades, es el sector florícola dentro del país con un 89%, ya que cuenta con alto crecimiento en los últimos años, acuerdos comerciales, y sobre todo el reconocimiento a nivel mundial de las flores ecuatorianas.

Por otro lado el factor que mayor aporte negativo trae es el de político – legal con un 33%, ya que ahuyenta la inversión y el Ecuador no tiene una estabilidad que fomente a los inversionistas y empresarios desarrollar sus actividades de forma tranquila y a largo plazo.

Lo que ubica a la organización como muestra el gráfico No 23 en lo que respecta al análisis externo.



**TABLA No 21.**

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS EFI																
AREA	FACTOR	INTERNO						HIGHLAND PROFARM								
		FORTALEZA			DEBILIDAD											
		6 alta	5 media	4 baja	3 baja	2 media	1 alta	36	30	24	18	12	6			
Ventas	Administración de la información					1		18								
	Canales de distribución		1													
	Promoción				1											
	Estrategia de servicio y valores agregados				1											
	Contacto con el cliente			1												
	Cartera						1									
	sub total	0	1	1	2	1	1									
	TOTAL	0	5	4	6	2	1									
VALOR	9			9												
Administración - Finanzas	Control financiero			1				66	55	44	33	22	11	41	62%	
	Uso de indicadores y balances					1										
	Actualización de información		1													
	Organización			1												
	Políticas de control					1										
	Planificación			1												
	Comunicación y relaciones interpersonales		1													
	Talento del personal y perfiles de puesto		1													
	Motivación				1											
	Capacitación		1													
	Tecnología (hardware y software)					1										
	sub total	0	4	3	1	3	0									
TOTAL	0	20	12	3	6	0										
VALOR	32			9												
Cultivo	Control de costos					1		30	25	20	15	10	5	15	50%	
	Eficiencia ( Recursos)				1											
	Eficacia (Tiempo)			1												
	Tecnología						1									
	Proceso		1													
	sub total	0	1	1	1	1	1									
	TOTAL	0	5	4	3	2	1									
	VALOR	9			6											
Post . Cosecha	Control de costos					1		30	25	20	15	10	5	14	47%	
	Eficiencia ( Recursos)				1											
	Eficacia (Tiempo)			1												
	Tecnología						1									
	Proceso			1												
	sub total	0	0	2	1	1	1									
	TOTAL	0	0	8	3	2	1									
	VALOR	8			6											
Directivo	Direccionamiento Estratégico			1				18	15	12	9	6	3	10	56%	
	Liderazgo		1													
	Comunicación de planes estratégicos						1									
	sub total	0	1	1	0	0	1									
	TOTAL	0	5	4	0	0	1									
	VALOR	9			1											
															53%	

**Fuente:** HIGHLAND PROFARM & MARCO CALVACHE

**Realizado por:** Andrés Proaño

De la tabla No 20 se desprende que globalmente se encuentra en un punto intermedio con una ligera propensión hacia las fortalezas que hacia las debilidades en el sector interno, es así que ponderando los porcentajes de impacto se llega a un 53%.

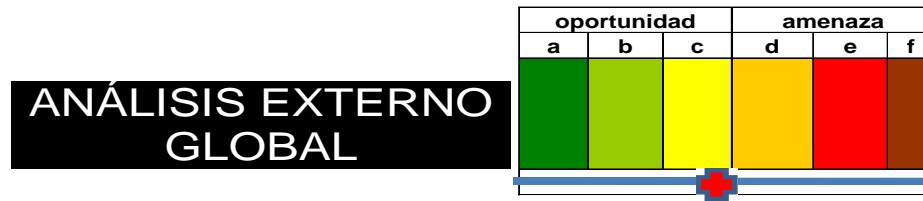
El departamento que aporta significativamente a lograr mayores fortalezas, es el administrativo – financiero con un 62%, ya que existe una mayor coordinación de la gerencia con esta área, el apoyo en capacitaciones al personal, las relaciones interpersonales etc.

Por otro lado no existe un factor en general que aporte negativamente al análisis interno, los más preocupantes son los siguientes puntos:

- Recuperación de cartera por parte del departamento de ventas.
- Aplicación de tecnología en el área de Post-Cosecha y Cultivo.
- Comunicación de los planes estratégicos a toda la organización.

Lo que ubica a la organización como muestra el gráfico No 23 en lo que respecta al análisis externo.

GRAFICO No 23



Fuente HIGHLAND PROFARM

Realizado por: Andrés Proaño

## 2 INVESTIGACIÓN DEL MERCADO.

La investigación de mercados abarca una de las facetas más importantes del marketing ya que permite la identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y la solución de los problemas y las oportunidades de marketing.<sup>16</sup>

### 2.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

¿Cómo Highland Profarm puede posicionarse y competir en un mercado internacional como una marca reconocida, a través de la explotación de la fidelidad conseguida con los clientes, atracción de nuevos clientes y mercados; y mejorar la aspiración financiera de sus propietarios?

#### 2.1.1 Objetivo General

Proponer un plan estratégico de marketing a la empresa Highland Profarm ubicada en la ciudad de Latacunga a través del análisis de variables de entorno, empresa e investigación de mercados para captar una mayor participación y aumentar la rentabilidad de la empresa.

---

<sup>16</sup> MALHOTRA, N. (2004). *Investigación de Mercados/Enfoque Aplicado*. México: Pearson Educación. p. 123.

### **2.1.2 Objetivos Específicos**

- Conocer las variedades de rosas que la competencia ofrece en el mercado.
- Identificar empresas que requieren rosas en a fin de establecer la demanda del producto.
- Medir la satisfacción que tienen los clientes en relación con otras empresas que ofrecen productos similares.
- Determinar los gustos y preferencias de los compradores del mercado.
- Identificar las variedades de rosas que tienen más demanda en el mercado.

### **2.1.3 Líneas de acción**

- Clientes Particulares
- Intermediarios o Broker's
- Empresas Florícolas

## 2.2 ANALISIS DEL MERCADO.

HIGHLAND PROFARM, ha incursionado con sus productos de alta calidad en los mercados internacionales, cumpliendo al máximo con las exigencias de sus clientes y satisfaciendo las necesidades de consumidores.

Se ha dividido a los clientes en tres grandes mercados así tenemos:

- Mercado Ruso.
- Mercado Europeo
- Mercado Americano.

### 2.2.1 Mercado Ruso.

#### Indicadores socioeconómicos

**TABLA No 22**

1. Indicadores Básicos		
	<b>CAPITAL</b>	<b>Moscú</b>
DEMOGRAFÍA	Población (est. Julio 2011)	138,731,892
	Tasa de crecimiento poblacional anual (est. 2011)	-0.47%
PRODUCCIÓN	PIB (miles de millones de dólares americanos, est. 2010) ( $1.46 \times 10^{12}$ )	1465
	PIB per cápita (dólares, est. 2011)	10,549.52
	Crecimiento del PIB (tasa de crecimiento real, est.2010)	4%
	Composición del PIB por sector (2010):	
	Agricultura	4%
	Industria	36.8%
	Servicios	59.1%
PRECIOS	Inflación anual (est. 2010)	6.9%
	Moneda	Rublo
	Tipo de Cambio (Rublo por dólar)	30
EMPLEO	Tasa de desempleo (% del total de la fuerza de trabajo) 2010	7.6%
Fuente: CIA, The World Fact Book, actualización del 8 noviembre 2011		

**Fuente:** CIA THE WORLD FACT BOOK.

**Realizado por:** PRO ECUADOR

La Federación (el área oeste de los Urales es considerada parte de Europa), bordea el Océano Ártico, entre Europa y el norte del Océano Pacífico. Rusia tiene una superficie de 17, 075,400 Km<sup>2</sup>. Es el país más extenso del mundo, su territorio ocupa una

octava parte de la superficie terrestre y casi duplica el tamaño de países como Estados Unidos o China.<sup>17</sup>

Los principales productos que Rusia Importa del Ecuador son el Banano en primer lugar, con 396 millones seguido por las flores con 100 millones de dólares y café con 23 millones de dólares.

La población del mercado Ruso es de 138, 739,892 a Julio de 2011, la moneda que usan es el Rubro a un cambio de 30 rubros por dólar, y una tasa de desempleo de apenas el 7 %.<sup>18</sup>

Existen aproximadamente 176 etnias diferentes. El grupo dominante son los rusos (79.8%), seguido de los tártaros (3.8%), ucranianos (2%), chuvasios (1.1%), bashkires (1.2%), y otros (12.1%). Aproximadamente 25 millones de rusos viven en otras Repúblicas de la antigua Unión Soviética.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> ERNST & YOUNG – MOSCÚ. (2010). [<http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2011/05/PROEC-GC2010-RUSIA.pdf>]. **Guía Comercial de Rusia.**

<sup>18</sup> Cfr. PRO ECUADOR. (2011). [<http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2011/11/PROEC-FT2011-RUSIA.pdf>]. **Ficha Técnica Federación Rusa.**

<sup>19</sup> *Ibíd.*



La Federación de Rusia ha mantenido un superávit comercial en los últimos 5 años seguidos. En el período 2006 – 2010 las importaciones crecieron a una tasa promedio anual del 12.07% mientras que las exportaciones crecieron a un ritmo del 5.49%.<sup>20</sup>

Según los datos del Banco Mundial, en el 2009 se registraron 103, 258,875 personas que viven en la zona urbana de Rusia, es decir aproximadamente el 73% de la población total., siendo las principales ciudades Moscú (con más de 12 millones de habitantes) y San Petersburgo (4.6 millones). Así mismo, existen otras ciudades importantes, como Novosibirsk (1.4 millones de habitantes), Nizhny Novgorod (1.3 millones de habitantes), Yekaterimburgo (1.3 millones de habitantes), Samara (1.1 millones de habitantes), Omsk (1.1 millones de habitantes) y Kazán (1.1 millones de habitantes). El 80% de la población está concentrada en la parte europea del país.<sup>21</sup>

Tabla No.23

DISTRIBUCION DE LA POBLACIÓN RUSA POR EDADES 2009	
EDADES	% DEL TOTAL
0 y 14 años	14,82
15 y 14 años	72,13
65 años de edad y más	13,05

**Fuente:** Banco Mundial

**Realizado por:** Unidad de Inteligencia Comercial/DPE

<sup>20</sup> PRO ECUADOR (2011). [<http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2011/05/PROEC-FC2011-RUSIA.pdf>]. *Perfil de la Federación Rusa*

<sup>21</sup> Cfr. INSTITUTO DE COMERCIO DE ESPAÑA ICEX. (2008). [[http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394\\_5519172\\_5547593\\_4535428\\_0\\_-1,00.html](http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394_5519172_5547593_4535428_0_-1,00.html)]. *Rusia Información Económica*.

**Tendencias de Consumo.-** Con su recuperación económica, los consumidores en Rusia han remplazado los productos artesanales por aquellos que se ofrecen en diversos mercados con certificación de calidad rusa. Así mismo, los consumidores están prefiriendo ir a comprar en grandes supermercados que a los mercados populares.

Con relación a las frutas, la manzana, piña y durazno en conserva son bastantes apetecidas en Rusia. Los consumidores también están buscando productos con menos conservantes y químicos, como frutas y verduras productos frescas.

Es importante destacar que Rusia se ha posicionado como el principal importador de truchas en todo el mundo. La importancia del gusto por la comida de mar en este mercado se proyecta en que, por ejemplo, el camarón haga parte de la canasta familiar, haya un incremento en el consumo de comida asiática, y la popularidad de variedades de pescado y mariscos en presentaciones de paquete para acompañar tradicional la bebida alcohólica rusa: Zakuska.

Por lo que respecta a las diferencias entre las regiones, podemos destacar que en Moscú se encuentran los consumidores con mayor poder adquisitivo. Para los consumidores de la capital, lo prioritario es la calidad del producto, y para ellos el precio no juega un papel decisivo.

Mientras que en San Petersburgo prevalece la gama de precios medios por lo que su preferencia al comprar un producto va a estar relacionado con su precio<sup>22</sup>

En la tabla siguiente se muestran los días festivos oficiales en Rusia.

Tabla No. 24

<b>Fiesta</b>	<b>Fecha</b>
Fiesta y vacaciones del Año Nuevo	1 – 5 de enero
Navidad Ortodoxa Rusa	7 de enero
Día de los Defensores de la Patria	23 de febrero
Día Internacional de la Mujer	8 de marzo
Día de la Primavera y el Trabajo	1-o de mayo
Día de la Victoria	9 de mayo
Día de la Independencia o Soberanía	12 de junio
Día de la Unidad Nacional	4 de noviembre

**Fuente:** PRO ECUADOR

**Realizado por:** PRO ECUADOR

Si alguna de las fiestas arriba indicadas cae en un fin de semana, dicha fiesta se aplaza para el lunes (o el martes) que viene después de la fecha de la fiesta. Además, si alguno de los días festivos cae en martes o jueves, es costumbre convertir el lunes precedente o el viernes siguiente (respectivamente) en días festivos, y el sábado anterior o el siguiente domingo (respectivamente) se hacen los días de trabajo.

<sup>22</sup> Cfr. ERNST & YOUNG – MOSCÚ. (2010) Óp. Cit. p. 41

**Tendencia de consumo de flores.-** Si bien se consume flores durante todo el año, se produce flores solamente en el verano. Por consiguiente es en invierno cuando aumenta el nivel de importaciones. El período de mayor importación es desde fines de año hasta junio. El período más bajo es agosto.

La cultura rusa está muy ligada a regalar cotidianamente rosas, como expresión de aprecio, o como regalo para alguna ocasión especial. Y un porcentaje menor para adorno del hogar. Por esto las fechas más importantes de consumo son las fiestas que se detallaron en la tabla anterior.

Mercado que demanda alta calidad en los productos, que está dada por tamaños, que van entre largos de 60cm a 100 cm, colores, variedad y duración, existen colores, tamaños y variedad de flores que se encuentran más de moda en ciertas épocas del año

El mercado Ruso se preocupa por cómo se producen los productos por lo que es necesario exhibir la lista de las certificaciones aprobadas.

### 2.2.2 Mercado Europeo:

#### Indicadores socioeconómicos

TABLA No 25

Indice	Valor
<b>Superficie</b>	
• Total	4 324 782 km <sup>2</sup>
• % agua	3,08%
<b>Población</b>	
• Total	501 105 6612 (2011)
• Densidad	114 hab/km <sup>2</sup>
<b>PIB (nominal)</b>	
• Total (2008)	501 105 6612 (2011)
• PIB per cápita	114 hab/km <sup>2</sup>
<b>Moneda</b>	Euro2 (€, EUR)
<b>Gentilicio</b>	Europeo, -a
<b>Dominio Internet</b>	.eu
<b>Sitio web</b>	europa.eu

Fuente: Wikipedia

Realizado por: Wikipedia

La Unión Europea es, en su conjunto, la primera potencia económica del mundo, superando a los Estados Unidos. Según los datos del FMI para 2010, el PIB (nominal) de la Unión Europea es de 14,82 billones de dólares (el estadounidense es de 14,66 billones). Por su parte, el PIB (nominal) per cápita de la UE en 2010 fue de 32 700 dólares, por lo que se sitúa en el puesto número 42 a escala global. Aun así, actualmente la economía europea se encuentra en una crisis económica, la denominada crisis de la deuda soberana europea o crisis del euro, que ha provocado que el crecimiento económico en estados como Grecia, Irlanda, Portugal, España o Italia haya sido negativo en algunos ejercicios. El BCE llegó

incluso a rescatar financieramente a los tres primeros países citados anteriormente.

La UE es miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC) desde el 1 de enero de 1995, y a su vez, los 27 estados miembros de la Unión son miembros de la OMC.<sup>197</sup> Es importante destacar que la UE es la primera potencia comercial del planeta, ya que representa más del 20% del comercio internacional (importaciones y exportaciones). En su interior, Alemania tiene el mayor mercado de la Unión atendiendo a su PIB.

La UE es el principal socio comercial de Rusia, la mayoría de países africanos, los países europeos no pertenecientes a la UE y, a partir de 2005, también de la República Popular China, con la que las transacciones superan los 100 000 millones de euros al año. Sin embargo la UE aún no ha reconocido al país asiático como una economía de mercado. Entre tanto Francia pidió el levantamiento del embargo de armas que Europa mantiene con China desde los hechos de la Plaza de Tian'anmen en 1989.

La UE ha señalado que está interesada en cerrar acuerdos de libre comercio con los países latinoamericanos, los cuales están integrados en varios grupos regionales. Uno es la Comunidad Andina constituida por Bolivia, Colombia, Ecuador, y Perú, y otro es el Mercado Común Centroamericano, a la vez que

también ha celebrado acuerdos de cooperación con México y Chile, y está en negociaciones para la liberalización del comercio con el Mercosur.<sup>23</sup>

**Tendencia de Consumo.-** En la Unión Europea la preferencia por las flores no solo es para regalos en fechas especiales sino también para adornar el hogar, los consumidores de la Unión Europea piden flores cada vez con más alta calidad.

La Rosa continúa siendo la flor más popular y cotizada en la Unión Europea. Dentro del mercado de rosas se dio un cambio de preferencias de consumo de las más pequeñas variedades de brotes a otras que tengan brotes más grandes, debido a que los consumidores prefieren rosas de mayor calidad y precio.

Incluso las cadenas de supermercados han desarrollado campañas para estimular la compra de flores para un uso más frecuente y regular.

**Tendencia de consumo de flores.-** Este Mercado busca una alta calidad y largos de 60 cm a 1 metro, los principales compradores son España, Italia, Francia y Alemania.

---

<sup>23</sup> Cfr. WIKIPEDIA (2011). [[http://es.wikipedia.org/wiki/Unión\\_Europea#Comercio\\_internacional](http://es.wikipedia.org/wiki/Unión_Europea#Comercio_internacional)]. *Unión Europea Comercio Exterior*.

En general, en Europa el consumo de flores se divide de acuerdo al propósito bajo el cual las compran; es decir, unos las compran para obsequiarlas como detalle o para ocasiones especiales, y otras para su uso personal. A continuación se detallan los criterios y tendencias en los consumidores europeos de acuerdo al Estudio de Mercado realizado por el Centro de Promoción de Importaciones desde Países en Desarrollo de Holanda (CBI); de noviembre 2008:

### **Regalos y ocasiones especiales**

La intención con la cual se compran flores en Europa, es en su mayoría para darlas como un obsequio (alrededor del 50-60%). Aproximadamente el 15% de las personas las compran para funerales y cerca del 20% para uso personal. Sin embargo, estas cifras varían de acuerdo a los países.

En general, la compra de flores para uso personal es mayor en países donde los ingresos son altos.

Los principales productos que son competencia para las flores: los libros, los chocolates y el vino, que se ubican en el mismo rango de precio de las flores. Si el precio de las flores es relativamente alto, o si las flores son de mala calidad, los consumidores tienden a cambiar sus preferencias hacia los productos antes



mencionados. El criterio para la intención de compra de flores se basa principalmente en la calidad, el precio, las especies de flores usadas en el bouquet, el color, la frescura y el tiempo de vida en el florero. Estos criterios también dependen de cada país.

### **Flores símbolo de las emociones**

Los consumidores europeos no consideran a las flores como un regalo común; al contrario, para ellos las flores son el símbolo de las emociones y los sentimientos. Las flores expresan los sentimientos de una persona.

Las razones para dar un regalo son, por ejemplo, para felicitar a alguien, como es el caso de los cumpleaños; para pedir disculpas, para dar el pésame o expresar conmiseraciones en el caso de accidente o muerte de una persona, o como signo de amor o afecto por alguien especial, que por lo general se da en el Día de San Valentín. En la actualidad, muchos minoristas categorizan su surtido de acuerdo a estas emociones.

Los días festivos tienen también una influencia importante en la demanda de flores. En fechas como San Valentín, Navidad, el Día de la Madre y el Día de la Secretaria, hay un incremento en las ventas de flores. Es necesario mencionar que

existen otras fechas especiales en las cuales la demanda aumenta, pero eso depende de cada país.

### **Uso personal**

El segundo criterio de compra de los consumidores es el uso personal que se les da a las flores. Por ejemplo, las utilizan para decorar sus hogares a fin de crear un ambiente acogedor con más iluminación y color.

El mismo propósito se aplica a las compañías (de negocios, restaurantes, hoteles, etc.), las cuales compran flores para decorar y adornar sus oficinas, vestíbulos o restaurantes, con el objeto de generar un ambiente que refleje profesionalismo, e incluso a veces para crear una atmósfera más agradable para trabajar.

Los patrones y preferencias de consumo pueden variar de un país a otro, incluso dependiendo de la región geográfica y los ingresos de cada uno de ellos. Inclusive las preferencias sobre el color de las flores varían. Sin embargo, hay pocas características que son aplicables a la mayoría de los consumidores europeos:

- Los consumidores europeos demandan que las flores sean de brillantes colores y de singular belleza.
- Es muy importante el elemento emocional que acarrea el hecho de obsequiar flores.
- Las expectativas en calidad son generalmente muy altas. No sólo esperan productos frescos al momento de la compra, sino también que sean durables.
- Aunque el precio no siempre es el criterio principal de compra, tiene mucha importancia. En algunos países también se valora mucho el aroma de las flores.
- Tanto el color como la forma de las flores son aspectos que se han tornado muy importantes dentro de los criterios de compra. Los colores tradicionales: rojo, amarillo, blanco y azul, gozan de una alta demanda; a pesar de que en la actualidad las tendencias se dirigen hacia los tonos que sean fácilmente combinables. Las estaciones climáticas influyen también al momento de escoger el color de las flores. Por ejemplo, durante el otoño y el invierno, la demanda de flores de colores oscuros es relativamente alta; mientras que, durante el verano y la primavera, la tendencia se inclina hacia los colores suaves y brillantes.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Centro de información e inteligencia Comercial CICO. (2008). Perfiles de Sectores. *Sector Florícola*. p. 12-14

### 2.2.3 Mercado Americano.

TABLA No 26

Indicadores socioeconómicos

Indice	Valor
<b><i>Superficie</i></b>	
• Total	4 324 782 km2
• % agua	3,08%
<b><i>Población</i></b>	
• Total	501 105 6612 (2011)
• Densidad	114 hab/km2
<b><i>PIB (nominal)</i></b>	
• Total (2008)	501 105 6612 (2011)
• PIB per cápita	114 hab/km2
<b><i>Moneda</i></b>	Euro2 (€, EUR)
<b><i>Gentilicio</i></b>	Europeo, -a
<b><i>Dominio Internet</i></b>	.eu
<b><i>Sitio web</i></b>	europa.eu

FUENTE: Wikipedia

ELABORADO POR: Wikipedia

Estados Unidos de América es el cuarto país más grande del mundo en extensión, contando con una superficie de 9, 631,418 km<sup>2</sup> (de los cuales el 47% son superficie agraria y el 29% terreno forestal) y una extensión de 4,500 Km. de este a oeste y 2.575 Km. de norte a sur. La superficie continental de los Estados Unidos limita al norte con , al sur con México, al este con el Océano Atlántico y el Mar Caribe, y al oeste con el Océano Pacífico.

Población: 307, 212,123 (Jul. 2010, estimado) ü Etnias: (Jul. 2007, estimado)

- o Blancos, 70.96%.
- o Hispanos, 15.1%.
- o Negros, 12.85%.
- o Asiáticos, 4.43%.
- o Indios Americanos y Nativos de Alaska, 0.97%.
- o Nativos Hawaianos y de otras Islas del Pacifico, 0.18%.

Tasa de crecimiento de la población: 0.977% (Jul. 2010, estimado)<sup>25</sup>

**Tendencias de consumo.-** Durante los últimos años, el consumidor estadounidense está ganando conciencia sobre los beneficios de consumir productos orgánicos, por lo que este mercado cada vez va en aumento. Asimismo, han ido adquiriendo importancia las certificaciones con las que cuentan los productos, como por ejemplo, Comercio Justo o Fair Trade, Rain Forest Alliance, entre otras.

El consumidor anglo tiene una marcada definición hacia los productos orgánicos. Igualmente, se puede apreciar que el componente social que un producto pueda tener es altamente valorado.

La tendencia del mercado es hacia una mayor aceptación de los productos verdes; es decir, hacia aquellos productos que son elaborados de materia prima orgánica y con poco o ningún daño ambiental.

---

<sup>25</sup> PRO ECUADOR (2010). [<http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2011/05/PROEC-GC2010-EEUU.pdf>]. *Guía Comercial de los Estados Unidos*.

Otro elemento importante es la trazabilidad de los alimentos, que es igualmente valorada por los consumidores ya que esta información da fe la buena calidad de los productos alimenticios.

En este contexto, la participación ecuatoriana en el mercado anglo, tiene que enmarcarse dentro de una estrategia global de posicionamiento de la imagen país como exportador de productos orgánicos de altísima calidad y valor nutricional. Adicionalmente, se considera que existe un espacio para los productos tipo gourmet o para productos cosméticos y medicinas naturales amazónicas.<sup>26</sup>

**Tendencia de mercado de rosas.-** La razón más común para comprar flores está vinculada con alguna ocasión o un evento importante.

Los mayores compradores de flores tienen entre 25-45 años de edad mientras que los menores de 25 años de edad las compran en pocas ocasiones.

Este Mercado tiene su centro de distribución en Miami y New York, el tamaño de las rosas es entre 30 a 80 cm.

---

<sup>26</sup> Cfr. Ibídem. p. 63-64.

Las flores frescas han sido siempre importantes en la vida del consumidor norteamericano, principalmente en ocasiones especiales como el Día de San Valentín. Se estima que un 22% de los hogares de ese país compran flores frescas con regularidad y el consumo per cápita anual de productos florales equivale a \$67.3

Los principales motivos de compra de productos florícolas para los estadounidenses son: regalo 30.4%, sin ocasión especial o uso personal 25%, cumpleaños y aniversarios 15.4%, condolencias 13.2%, otras ocasiones 10.3%, y estadía en hospitales 5.7%.

El mercado se ha tornado cada vez más exigente en cuanto a la calidad y variedad de las flores, por tanto se puede encontrar flores en ramos de una sola variedad, como en arreglos de flores variadas, etc., primando por cierto el producto con estilo “fresco” o recién cortado.

También existe mucha innovación en cuanto a colores y texturas, destacándose las flores de colores fuertes, tales como calipso, verde, naranjas, fucsias, con brillo, sin brillo, etc. Incluso, se aprovechan las flores de bajo estándar para su venta en envases plástico para decoración de platos de comida y otros.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Cfr. CENTRO DE INTELIGENCIA COMERCIO E INFORMACION CICO (2008). *Rosas*. p. 8

### Días Festivos.

Tabla No 27

**Tabla 2.**

POBLACIÓN POR EDADES Y POR SEXO			
Edades	Hombre	Mujer	Participación total
0-14 años	31,639,127	30,305,704	20.20%
15-64 años	102,665,043	103,129,321	67.00%
65 años en adelante	16,901,232	22,571,696	12.80%

Fuente: The World Factbook 2010: The Central Intelligence Agency  
Elaboración: Unidad de Inteligencia Comercial, DPE

El día festivo en el que más flores se compran es San Valentín el 14 de febrero, los precios suben y se vuelve un mercado muy atractivo.

### 2.3 SEGMENTACIÓN.

Identificar y preparar perfiles de grupos bien definidos de compradores que podrían preferir o requerir distintos productos y mezclas de marketing. Los segmentos de un mercado se pueden identificar al examinar las diferencias demográficas, psicográficas y comportamientos de los compradores. Luego la compañía decide que segmentos presentan la mejor oportunidad: aquellos cuyas necesidades la compañía puede satisfacer.<sup>28</sup>

<sup>28</sup> KOTLER Philip (2002). *Dirección de Marketing Conceptos Esenciales*. México: Prentice Hall. 1° Edición p. 154



### **2.3.1 Definición de perfil de mercado.**

HIGHLAND PROFARM es una empresa dedicada a la producción y exportación de flores a mercados europeos y americanos.

Se trata por lo tanto de un negocio B2B (Business to business) con empresas alrededor del mundo, que tengan poder adquisitivo y representen, por diversos factores, un potencial cliente.

Como ya se habló en el capítulo de análisis competitivo de clientes la empresa cuenta con una clara relación de Pareto por lo que es indispensable concéntranos en los clientes que representan el mayor ingreso para la compañía, ya que aquellas que suelen comprar poco, por lo regular son malas pagadoras.

### **2.3.2 Macro segmentación – mercado de referencia.**

El mercado de referencia se define indicando tres dimensiones o macrosegmentos:

1) ¿A quién satisface necesidades?

- (a) A empresas importadoras de flores en países de Europa y Estados Unidos.
- (b) A personas naturales importadoras de flores en países de Europa y Estados Unidos.
- (c) Al mercado local en muy poca intensidad, personas naturales que venden a las floristerías.

2) ¿Qué necesidades satisface?

A nivel general las preferencias de consumo de flores en el mundo pueden variar de un país a otro, pero es posible señalar las características comunes que los consumidores buscan en ellas:

- Calidad
- Innovación
- Precio
- Presentación

3) ¿Cómo satisface necesidades?

En el Ecuador, gracias a sus condiciones climatológicas, se pueden cultivar muchas variedades de flores por lo que inversionistas ecuatorianos y extranjeros consideran a nuestro país como lugar propicio para el desarrollo de la floricultura.

Debido a los días cálidos, noches frías, agua pura, sol radiante y 12 horas de luz solar durante todo el año, se pueden producir flores con excelentes características. La variedad del clima, sin cambios bruscos, es otro factor que a su vez permite producir esta sorprendente variedad de flores.

Sin duda, las características únicas de las flores ecuatorianas, sumadas a las condiciones climáticas favorables del Ecuador, constituyen una gran ventaja que han colaborado positivamente a que nuestras flores sean consideradas como unas de las mejores del mundo.

La segmentación es efectiva siempre y cuando se logren los objetivos que se fijaron en la empresa, por lo que es necesario dividir adecuadamente las variables para poder identificar cada uno de los segmentos de mercado.

**TABLA No 28****Variables de la Segmentación del Mercado**

<b>CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO</b>		
<b>Tipo de Variables</b>	<b>Características</b>	<b>Definición</b>
<b>Geográfica:</b>	<b>País</b>	Estados Unidos, Rusia, Europa
<b>Demográfica:</b>	<b>Población</b>	1800 Clientes
	<b>Industria</b>	Sector Florícola
	<b>Actividad</b>	Empresas importadoras de rosas.
	<b>Tamaño de la Empresa</b>	Empresas medianas y grandes que compran flores.
<b>Conductuales:</b>	<b>Preferencias de consumo</b>	.- Calidad; .- Innovación; .- Precio; .- Presentación

**Fuente:** HIGHLAND PROFARM.

**Realizado por:** Andrés Proaño.

### **2.3.3 Micro segmentación – selección de perfiles meta.**

Este estudio más particularizado apunta a detectar características referidas fundamentalmente a los consumidores, lo mismo que las cualidades preceptuales que pueden ayudar a generar estrategias de marketing específicas para cada grupo de cliente.

Se procederá a identificar segmentos específicos, después de la investigación de mercados y así establecer estrategias de mercadeo específicas para los mismos.

Las empresas encuestadas deberán tener las siguientes características.

**TABLA 29**

**Segmentación del Cliente Potencial**

<b>Segmentación</b>	<b>Demanda Potencial</b>
<b>Rama:</b> Agricultura	<b>2010</b>
<b>Actividad:</b> Importación (Clientes)	1800

**Fuente:** BASE DE DATOS.

**Realizado por:** Andrés Proaño

## 2.4 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la investigación se aplicará una investigación descriptiva, ya que el proyecto es amplio y se necesita conocer a los grupos objetivos de una manera profunda, recolectando información formal para obtener datos reales y confiables que ayuden a la gerencia a tomar las decisiones.

Es importante que la investigación descriptiva este establecida mediante un problema claro, hipótesis específicas e información clara y detallada para determinar índices e indicadores que nos ayuden a cumplir los objetivos de la investigación.

## 2.5 METODOLOGÍA Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

Se realizará una Investigación Descriptiva, la cual se usa encuestas, lo cual ayudará a garantizar una investigación formal, estructurada.

## 2.6 PRIMARIA (ENCUESTA)

El método de investigación que se utilizará es mediante encuestas, ya que tiene muchas ventajas al momento de la investigación de mercados como son: fácil al momento de aplicar, son confiables en el levantamiento de la información, existe variabilidad en los resultados, la codificación e interpretación de los datos son relativamente simples.

Las encuestas serán realizadas por correo electrónico mediante una base de datos con las direcciones de los potenciales clientes, lo que permitirá tener mayor ventaja ya que evita que las respuestas sean manipuladas y obtener datos de alta calidad, los encuestados son personas relacionadas con el sector florícola y de esta manera se podrá resolver de manera eficaz los problemas de investigación.

## 2.7 PROCEDIMIENTOS DE MEDIDA Y GRADUACIÓN

- **Escalas de Medición:** Para el estudio se utiliza tres tipos de escala que son: nominal, ordinal y escalar, las cuales permiten valorar las necesidades, gustos y preferencias del consumidor.
- **Características de la Encuesta:** Dentro de la encuesta se estructuraron cuatro variables que son: producto, precio, plaza, promoción

## 2.8 SECUNDARIA

Estos datos nos ayudarán a determinar los distintos problemas que se pueden presentar en el transcurso de la investigación, son de fácil acceso y de obtención rápida, se lo utilizará como una parte complementaria a la investigación

## 2.9 TAMAÑO DE LA MUESTRA

La muestra es una parte representativa del universo que contiene características relevantes se debe establecer la muestra de acuerdo a métodos estadísticos que permitan determinar el número de encuestas que darán como resultado la validación de los objetivos del estudio de mercado.

El método que se va a utilizar para el cálculo de la muestra es muestreo aleatorio simple considerando el tamaño de la población; considerando el nivel de confianza y nivel de error, para esta investigación tomaremos en cuenta los importadores de rosas.

De un total de 1800 empresas importadoras determinadas como mercado meta en la segmentación, tenemos:

Formula

$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2(N-1) + pqz^2}$$

**Dónde:**

**Z** Representa a la distancia media, se obtiene de una tabla de probabilidades de una distribución normal y se conoce como el número de errores estándar asociados con el nivel de confianza. En este caso su valor es 1.96 (obtenido de la tabla de distribución normal), para tener un nivel de confianza del 95%. Se adoptó Nivel de Confianza del 95% a fin de disminuir el error.

**P** Equivale a la probabilidad de ocurrencia de un evento; para la presente investigación se toma 90%.

**Q** Equivale a la probabilidad de no ocurrencia de un evento; para la presente investigación se toma 10%, dato obtenido de la pregunta dicotómica.



N Tamaño de la población equivalente a 1800 empresas importadoras de rosas ecuatorianas.

e Nivel de error de estimación máximo permitido, puede interpretarse como la mayor diferencia permitida entre la media de la muestra y la media de la población. Para investigaciones de comercialización se utiliza un 6.

De donde se obtuvo los siguientes resultados:

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{1.96^2 (0.90)(0.10)(1800)}{0.06^2 (1800 - 1) + (0.9)(0.10)(1.96)^2} \\
 n &= \frac{622.34}{6.48 + 0.34} \\
 n &= \frac{622.34}{6.82} \\
 n &= 91.22 \\
 n &= 91
 \end{aligned}$$

El tamaño de la muestra es de 91, es decir, la encuesta se aplicará a empresas importadoras del mercado ecuatoriano.

Para el cálculo de la muestra se utilizó, el muestreo estratificado, donde se utiliza un proceso de dos etapas para dividir a la población en subpoblaciones o estratos. Los elementos seleccionados de cada estrato son elegidos aleatoriamente.

## 2.10 PLAN DE TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo que se efectuara para la presente investigación está diseñado de la siguiente manera:

**Tabla 30**  
**Trabajo de Campo**

Encuestadores	Tareas	Campo	Medio	Idioma	Tiempo	Tiempo de Respuesta
Andrés Proaño	Aplicación de la Encuesta	Importadores de Flores ecuatorianas.	Vía Internet por medio de correo electrónico.  Google Docs.	Ingles Español	Siete Minutos	48 horas

**Fuente:** Investigación Realizada

**Realizado por:** Andrés Proaño

## 2.11 PLANTAMIENTO DE ENCUESTA

**Tabla 31****Matriz de Planteamiento del Cuestionario**

Objetivo General	Objetivos Específicos	Instrumento Importadores	Escala	Opciones de Respuesta
<b>Establecer la demanda insatisfecha de rosas en el mercado, a fin de satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes potenciales para la toma de decisiones en el planteamiento de estrategias de mercado.</b>	Identificar las variedades de rosas que tienen más demanda en el mercado.	¿Qué variedad de rosas es la que más ha importado del Ecuador en el año 2010?	Nominal	Freedom Vendela Tara High Magic Topaz Sweetness
	Conocer percepción del cliente, del producto ecuatoriano	¿Cuál fue el nivel de satisfacción que tuvieron sus clientes con respecto al producto que adquirió en el Ecuador?	Nominal	Excelente      Muy Bueno          Bueno Regular Malo
	Identificar cual es el atributo más importante para el cliente al comprar rosas	¿Qué atributos del producto son los requieren sus clientes al momento de comprar rosas?	Ordinal	Precio Disponibilidad Inmediata Variedad Durabilidad (vida en florero) Calidad (largo de tallo y tamaño de botón)

Establecer la frecuencia de compra de los clientes	¿Con que frecuencia importa rosas ecuatorianas?	Escalar	1- 15 días 16-30 días 1-3 meses 4-6 meses Más de 6 meses
Determinar la percepción que tiene los cliente sobre el mercado ecuatoriano de rosas	En una escala del 1 al 5 siendo uno el mayor y cinco el menor. Elija la percepción que sus clientes tienen sobre el mercado ecuatoriano de rosas.	Ordinal	Nivel de calidad Interacción con los mercados Precios Competitivos Disponibilidad anual Servicio Post- Venta
Determinar las principales debilidades que percibe en cliente en los productos que ofrece en mercado de rosas ecuatoriano	¿Cuál es la principal debilidad que usted percibe en los productos que brindan las empresas florícolas ecuatorianas?	Ordinal	Menú de variedad de rosas Presentación del producto Tiempo de entrega Plagas y enfermedades
Determinar Top of Mind, competencia	Según su criterio ¿Cuáles son las 3 principales empresas que comercializan rosas ecuatorianas?	Nominal	Abierta
Identificar cuáles son las rosas que no se están comercializando actualmente, y que le gustaría al cliente	¿Qué tipo de rosas que no comercializa actualmente le gustaría importar?	Nominal	Abierta

**Fuente:** Investigación Realizada.

**Realizado por:** Andrés Proaño

La encuesta final aplicada, se la puede ver en el Anexo No XX.

## 2.12 PROCESAMIENTO DE DATOS E INTERPRETACIÓN.

Se tabula los resultados en una hoja de Excel, para proceder con la interpretación de resultados.

El total de encuestas realizadas es de 91, la misma que arrojo los siguientes resultados que son tabulados de la siguiente manera:

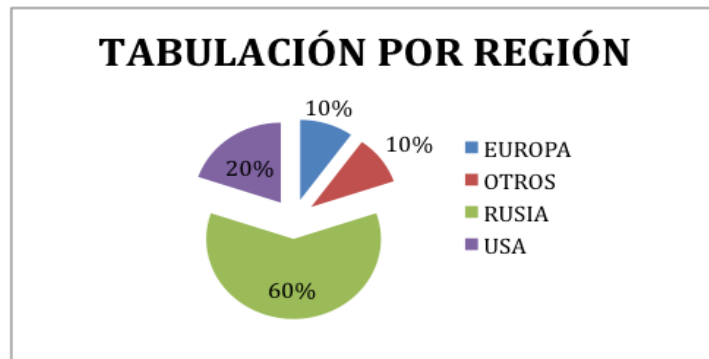
**Tabla No 32**

### **Tabulación por Región**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
EUROPA	9	9.89%
OTROS	9	9.89%
RUSIA	55	60.44%
USA	18	19.78%
<b>Total general</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de mercado.

**Realizado por:** Andrés Proaño

**Gráfico No 24**

**Fuente:** Investigación de mercado.

**Realizado por:** Andrés Proaño

**Análisis:**

En la tabulación realizada en el presente proyecto la respuesta que obtuvimos es de 55 empresas Rusas, 18 Americanas, 9 de empresas Europeas y 9 como Otros que incluyen países de Sur América como Argentina y Chile y también países Africanos. Se realizó de esta manera, ya que de igual forma se encuentra el mercado de Highland Profarm, con un mayor interés en el mercado Ruso que es donde se genera mayor rentabilidad.

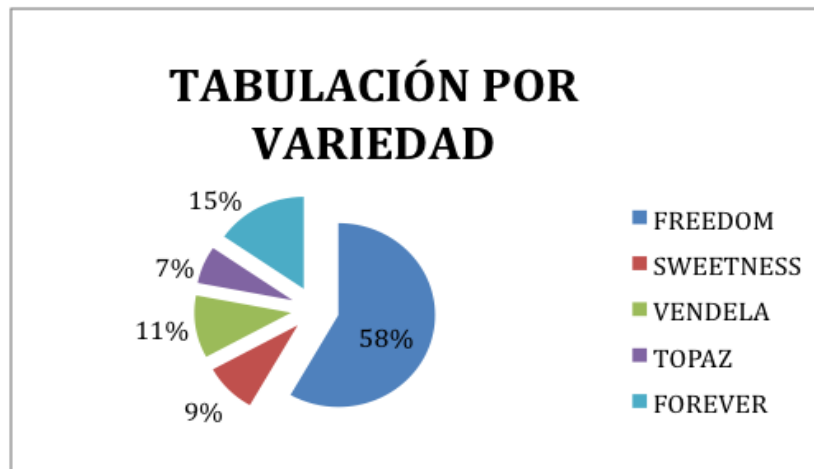
**Tabla No 33**

**Tabulación por Variedad de Rosa**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
FREEDOM	53	58.24%	58.24%
SWEETNESS	8	8.79%	67.03%
VENDELA	10	10.99%	78.02%
TOPAZ	6	6.59%	84.62%
FOREVER	14	15.38%	100.00%
<b>Total general</b>	<b>91</b>	<b>100.00%</b>	

**Fuente:** Investigación de mercado.

**Realizado por:** Andrés Proaño

**Gráfico No 25**

Investigación de mercado.

**Realizado por:** Andrés Proaño

**Análisis:**

Existe una preferencia de compra de los clientes por la rosa Freedom, seguida por Forever, este tipo de rosas fueron las de mayor preferencia en el año 2010. Esto se considera una oportunidad, ya que casi el 60% de la finca es productora de rosa Freedom.

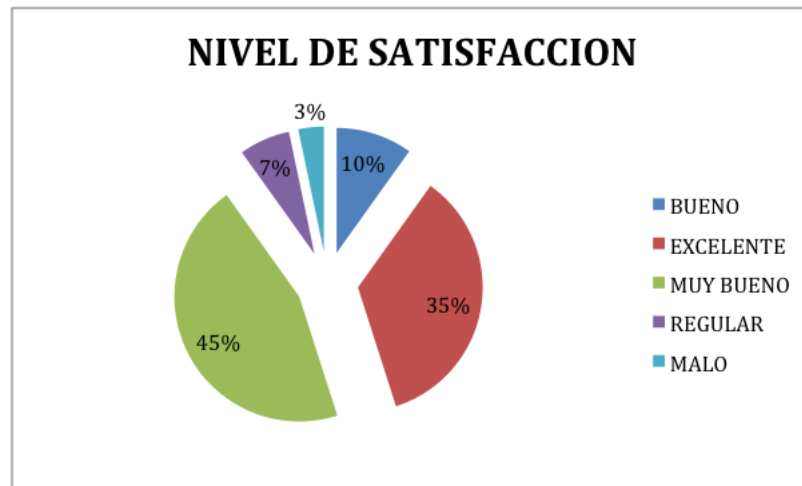
**Tabla No 34**

**Nivel de Satisfacción**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
BUENO	9	10%	9.89%
EXCELENTE	32	35%	45.05%
MUY BUENO	41	45%	90.11%
REGULAR	6	7%	96.70%
MALO	3	3%	100.00%
<b>Total general</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Investigación de Mercado

**Realizado por:** Andrés Proaño

**Gráfico No 26**

**Fuente:** Investigación de Mercado

**Realizado por:** Andrés Proaño

**Análisis:**

El nivel de satisfacción que tienen los clientes que adquieren rosas ecuatorianas en el mercado es un nivel de aceptación muy bueno y excelente. Esto representa una oportunidad para Highland Profarm ya que cuenta con una percepción de producto de país con altos estándares de calidad, se aprovecha esta oportunidad en precios por longitud de tallo y calidad de variedades.



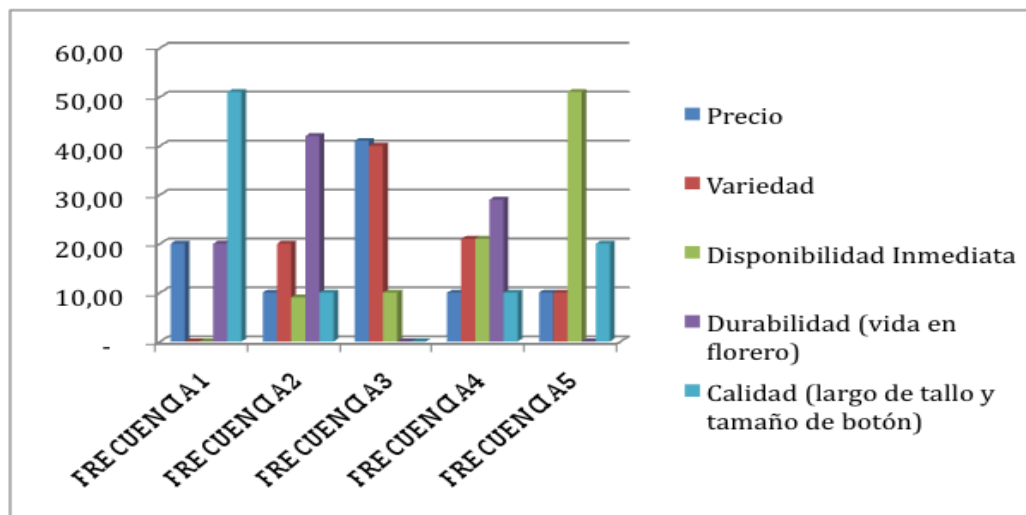
**Tabla No 35**  
**Atributos del Producto**

	FRECUENCIA A1	FRECUENCIA A2	FRECUENCIA A3	FRECUENCIA A4	FRECUENCIA A5
<b>Precio</b>	20.00	10.00	41.00	10.00	10.00
<b>Variedad</b>	-	20.00	40.00	21.00	10.00
<b>Disponibilidad Inmediata</b>	-	9.00	10.00	21.00	51.00
<b>Durabilidad (vida en florero)</b>	20.00	42.00	-	29.00	-
<b>Calidad (largo de tallo y tamaño de botón)</b>	51.00	10.00	-	10.00	20.00
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>91.00</b>	<b>91.00</b>	<b>91.00</b>	<b>91.00</b>	<b>91.00</b>

**Fuente:** Investigación de Mercado

**Realizado por:** Andrés Proaño

**Gráfico No 27**  
**ATRIBUTOS DEL PRODUCTO**



**Fuente:** Investigación de Mercado

**Realizado por:** Andrés Proaño

**Análisis:**

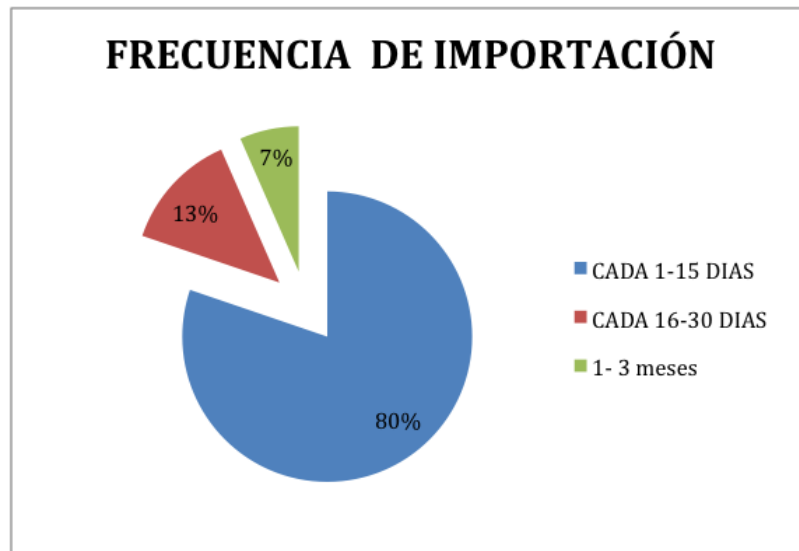
Para determinar los atributos más importantes del producto para el mercado está la Calidad que definimos como tamaño del tallo y botón, seguido por la durabilidad o vida en florero, compartiendo el tercer lugar con precio y variedad. Esto representa una oportunidad para la compañía ya que gracias a la privilegiada ubicación, los productos son tallos largos, botones grandes, y de alta durabilidad en las variedades que se producen.

**Tabla No 36****Frecuencia de Importación**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
CADA 1-15 DIAS	73.00	80.22%	80.22%
CADA 16-30 DIAS	12.00	13.19%	93.41%
1- 3 meses	6.00	6.59%	100.00%
<b>Total general</b>	<b>91.00</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Investigación de Mercado

**Realizado por:** Andrés Proaño

**Gráfico No 28****Fuente:**

Investigación de Mercado

**Realizado por:** Andrés Proaño**Análisis:**

El número de importaciones al Ecuador por lo regular siempre se lo hace una y dos veces a la semana. Los clientes más pequeños lo hacen una vez al mes, y otros cada 15 o 16 días. Esta es una oportunidad para la compañía ya que existe gran rotación de los productos, permitiendo que no exista mucha cantidad de baja de inventario.

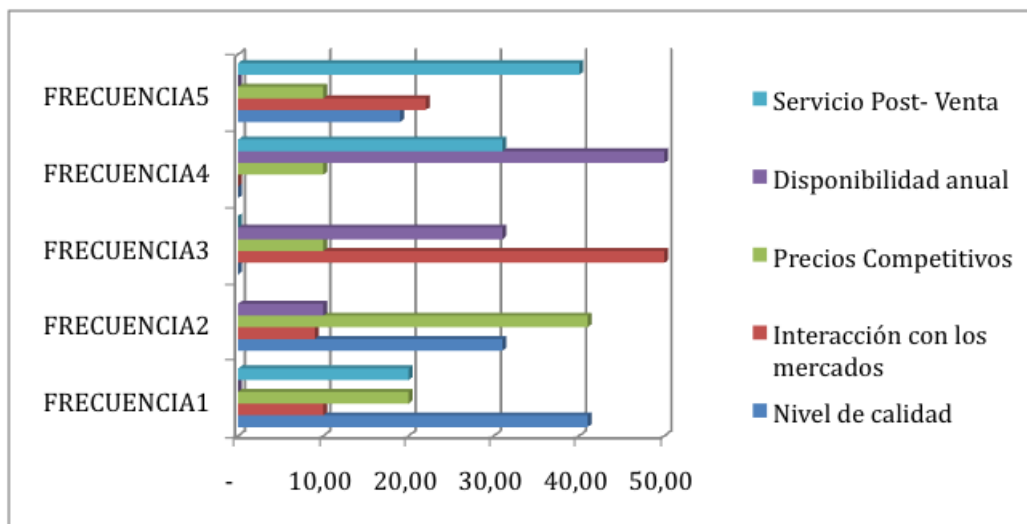
**Tabla No 37**  
**PERCEPCIÓN MERCADO ECUATORIANO**

	<b>FREC .1</b>	<b>FREC. 2</b>	<b>FREC .3</b>	<b>FREC .4</b>	<b>FREC .5</b>	<b>TOTAL GENE.</b>
<b>Nivel de calidad</b>	41.00	31.00	-	-	19.00	<b>91.00</b>
<b>Interacción con los mercados</b>	10.00	9.00	50.00	-	22.00	<b>91.00</b>
<b>Precios Competitivo s</b>	20.00	41.00	10.00	10.00	10.00	<b>91.00</b>
<b>Disponibilid ad anual</b>	-	10.00	31.00	50.00	-	<b>91.00</b>
<b>Servicio Post- Venta</b>	20.00		-	31.00	40.00	<b>91.00</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>91.00</b>	<b>91.00</b>	<b>91.00</b>	<b>91.00</b>	<b>91.00</b>	

**Fuente:** Investigación de Mercado

**Realizado por:** Andrés Proaño

**Gráfico No 29**  
**ATRIBUTOS DEL PRODUCTO**



**Fuente:** Investigación de Mercado

**Realizado por:** Andrés Proaño

**Análisis:**

La percepción del mercado Ecuatoriano por parte de los clientes es: en primer lugar Nivel de Calidad, seguido por Precios Competitivos y en tercer lugar Interacción de los mercados. Como se observó en la pregunta de satisfacción del cliente el Ecuador es catalogado como producto de calidad, sin embargo en la interacción con los mercados hay que mejorar para satisfacer las necesidades de los clientes, con un servicio personalizado y de post – venta.

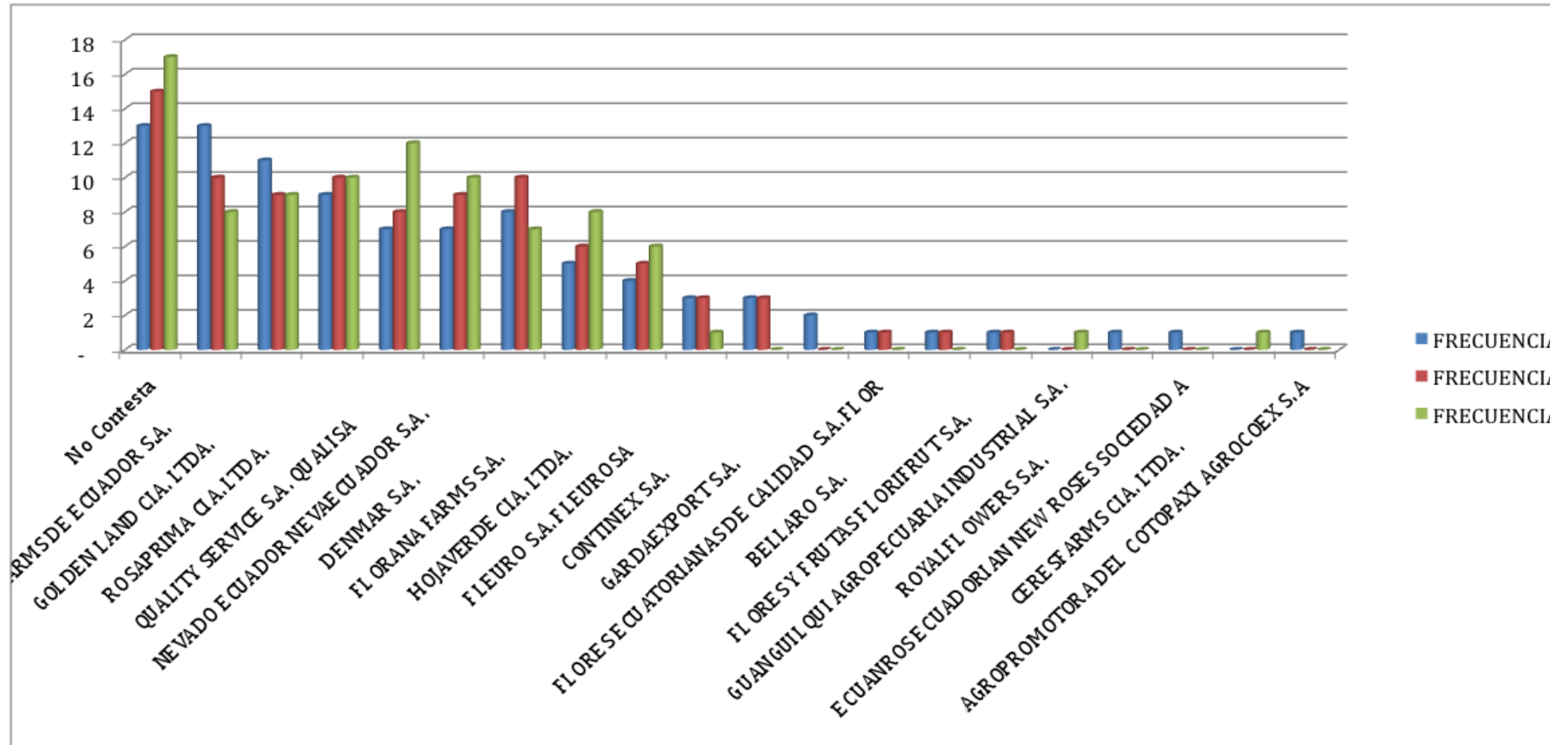
**Tabla No 38**  
**TOP OF MIND**

	<b>FRECUENCIA1</b>	<b>FRECUENCIA2</b>	<b>FRECUENCIA3</b>	<b>PROMEDIO PONDERADO</b>
No Contesta	13	15	17	16.48%
FALCONFARMS DE ECUADOR S.A.	13	10	8	11.36%
GOLDEN LAND CIA. LTDA.	11	9	9	10.62%
ROSAPRIMA CIA. LTDA.	9	10	10	10.62%
QUALITY SERVICE S.A. QUALISA	7	8	12	9.89%
NEVADO ECUADOR NEVAECUADOR S.A.	7	9	10	9.52%
DENMAR S.A.	8	10	7	9.16%
FLORANA FARMS S.A.	5	6	8	6.96%
HOJAVERDE CIA. LTDA.	4	5	6	5.49%
FLEURO S.A. FLEUROS	3	3	1	2.56%
CONTINEX S.A.	3	3	-	2.20%
GARDAEXPORT S.A.	2	-	-	0.73%
FLORES ECUATORIANAS DE CALIDAD S.A. FLOR	1	1	-	0.73%
BELLARO S.A.	1	1	-	0.73%
FLORES Y FRUTAS FLORIFRUT S.A.	1	1	-	0.73%
GUANGUILQUI AGROPECUARIA INDUSTRIAL S.A.	-	-	1	0.37%
ROYALFLOWERS S.A.	1	-	-	0.37%
ECUANROS ECUADORIAN NEW ROSES SOCIEDAD A	1	-	-	0.37%
CERESFARMS CIA. LTDA.	-	-	1	0.37%
AGROPROMOTORA DEL COTOPAXI AGROCOEX S. A	1	-	-	0.37%
ECOROSSES S.A.	-	-	1	0.37%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>91</b>	<b>91</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Investigación de Mercado

**Realizado por:** Andrés Proaño

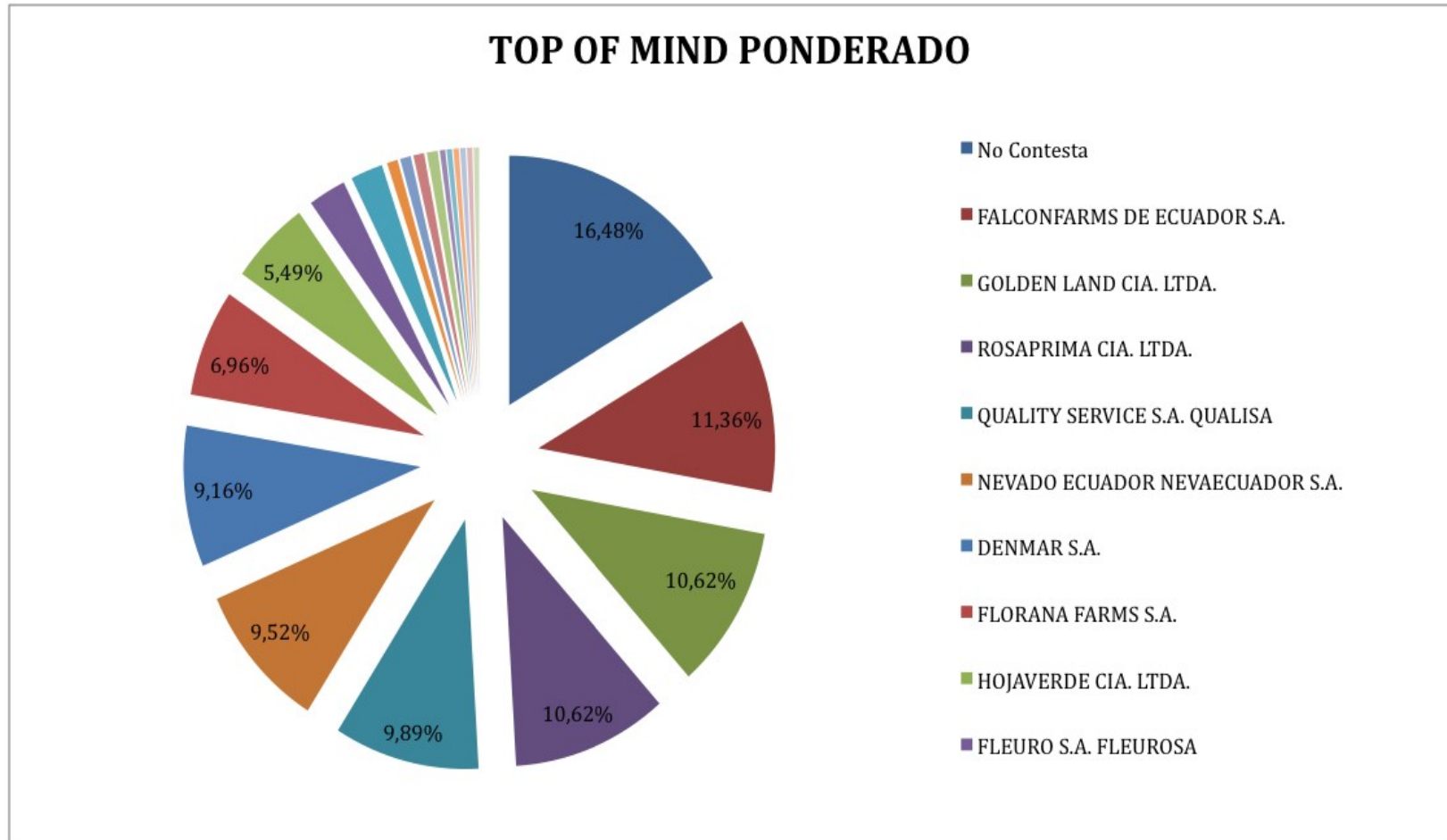
**Gráfico No30**  
**TOP OF MIND**



**Fuente:** Investigación de Mercado

**Realizado por:** Andrés Proaño

GRAFICO No 31



**Fuente:** Investigación de Mercado

**Realizado por:** Andrés Proaño



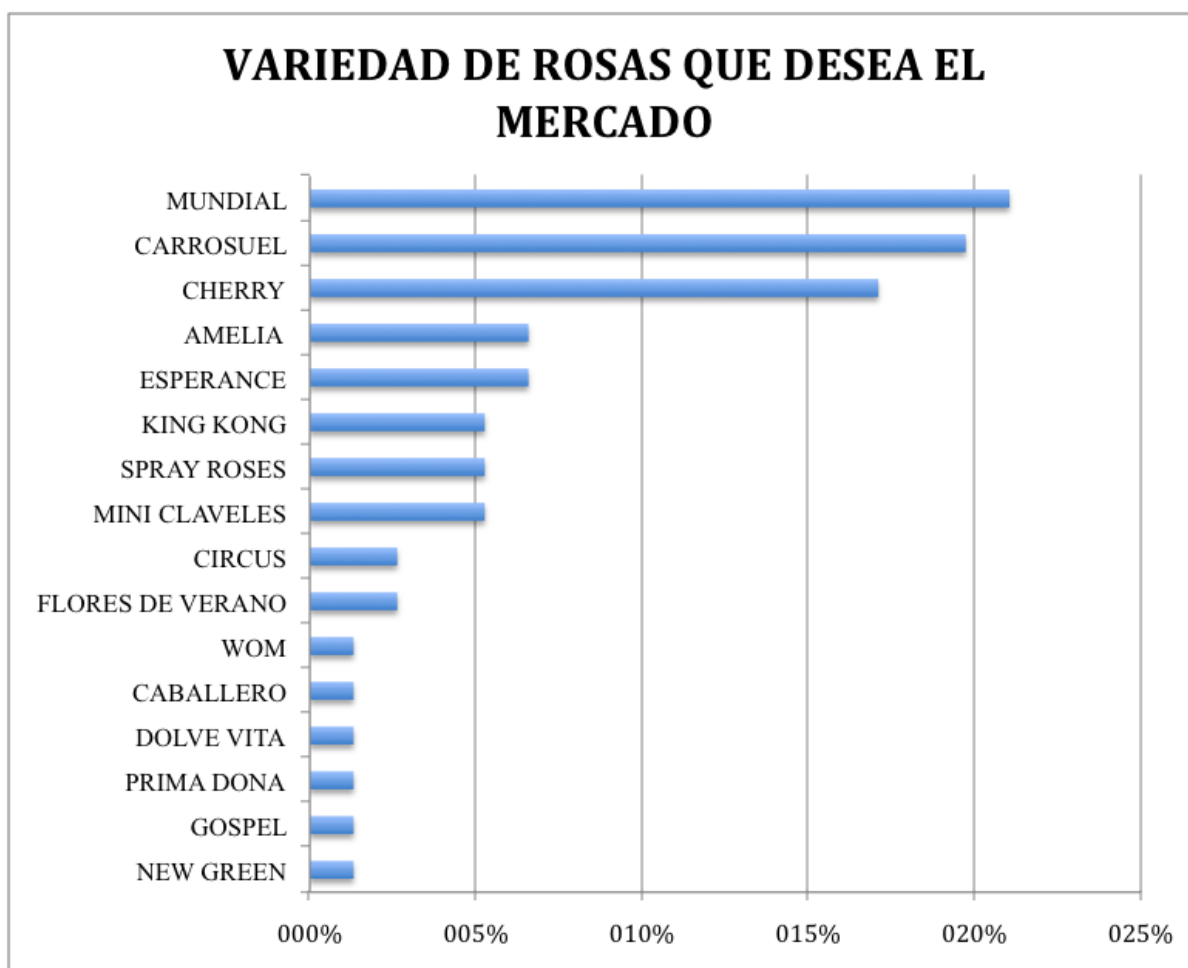
**Análisis:**

La primera empresa que está en la mente de los clientes es Falcon Farms, seguida por Golden Land y Rosa Prima, que son fincas grandes ecuatorianas con gran trayectoria en el mercado, sin embargo el porcentaje de personas que no costenta es bastante alto lo que presenta una oportunidad para posicionar una empresa a través de un servicio personalizado y de post – venta, con el objetivo de posicionarnos en la mente del cliente y obtener mercado de las fincas que no son recordadas.

**Tabla No 39****VARIEDAD DE ROSAS QUE DESEA EL MERCADO**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
NEW GREEN	1	1,10%	1,32%	1,32%
GOSPEL	1	1,10%	1,32%	2,63%
PRIMA DONA	1	1,10%	1,32%	3,95%
DOLVE VITA	1	1,10%	1,32%	5,26%
CABALLERO	1	1,10%	1,32%	6,58%
WOM	1	1,10%	1,32%	7,89%
FLORES DE VERANO	2	2,20%	2,63%	10,53%
CIRCUS	2	2,20%	2,63%	13,16%
MINI CLAVELES	4	4,40%	5,26%	18,42%
SPRAY ROSES	4	4,40%	5,26%	23,68%
KING KONG	4	4,40%	5,26%	28,95%
ESPERANCE	5	5,49%	6,58%	35,53%
AMELIA	5	5,49%	6,58%	42,11%
CHERRY	13	14,29%	17,11%	59,21%
CARROSUEL	15	16,48%	19,74%	78,95%
MUNDIAL	16	17,58%	21,05%	100,00%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>84%</b>	<b>100%</b>	
No Contesta	15	16%		
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>		

**Fuente:** Investigación de Mercado**Realizado por:** Andrés Proaño

**Gráfico No 32**

**Fuente:** Investigación de Mercado

**Realizado por:** Andrés Proaño

**Análisis:**

Las variedades de rosas que los clientes desean: Mundial Corrosuel y Cherry, estas son variedades que las empresas no ofrecen actualmente al mercado. Estas son variedades nuevas en el mercado y de gran aceptación, como parte de las recomendaciones a

futuro es la producción de una de estas, con el objetivo de reanudar la oferta y mantener innovación en los productos.

En el presente proyecto se ha realizado varias combinaciones de las principales variables que ayudan a tener una mejor estimación de los datos, el resultado fue el siguiente:

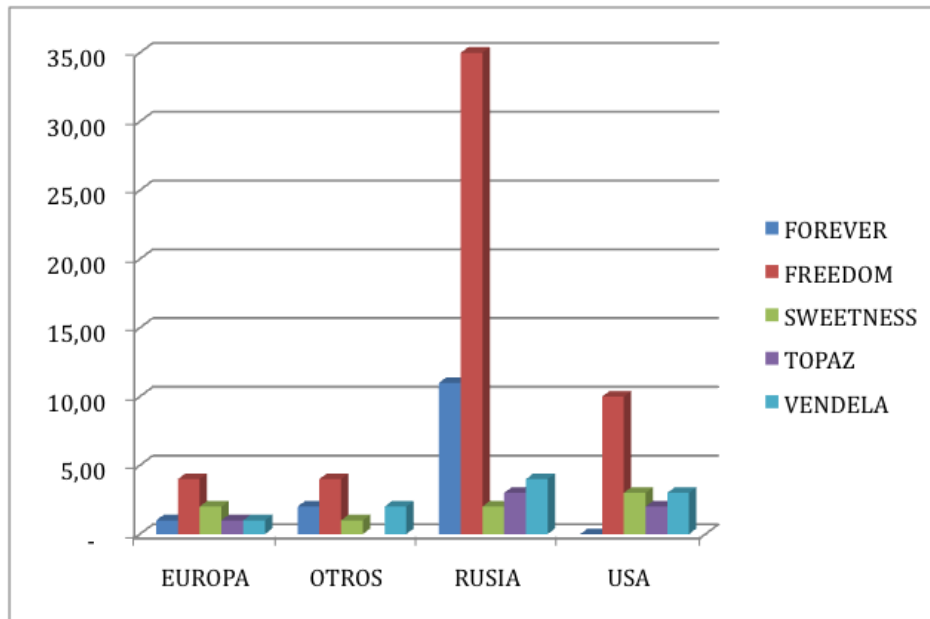
**Tabla No 40**  
**VARIEDAD - REGIÓN**

		REGION				
		EUROPA	OTROS	RUSIA	USA	TOTAL
<b>VARIEDAD</b>	<b>FOREVER</b>	1.00	2.00	11.00	-	<b>16.00</b>
	<b>FREEDOM</b>	4.00	4.00	35.00	10.00	<b>51.00</b>
	<b>SWEETNESS</b>	2.00	1.00	2.00	3.00	<b>8.00</b>
	<b>TOPAZ</b>	1.00		3.00	2.00	<b>6.00</b>
	<b>VENDELA</b>	1.00	2.00	4.00	3.00	<b>10.00</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>9.00</b>	<b>9.00</b>	<b>55.00</b>	<b>18.00</b>	<b>91.00</b>

**Fuente:** Investigación de Mercado

**Realizado por:** Andrés Proaño

**Gráfico No 33**  
**VARIEDAD - REGIÓN**



**Fuente:** Investigación de Mercado

**Realizado por:** Andrés Proaño

**Análisis:**

En el cruce de variable podemos ver que sin lugar a duda la variedad Freedom es la más apetecida en todos los mercados, seguida por forever y vendela, con diferencias en cada mercado. Esto representa una oportunidad para la finca, porque el porcentaje de producción de Freedom es de casi el 60 % del total de la finca.

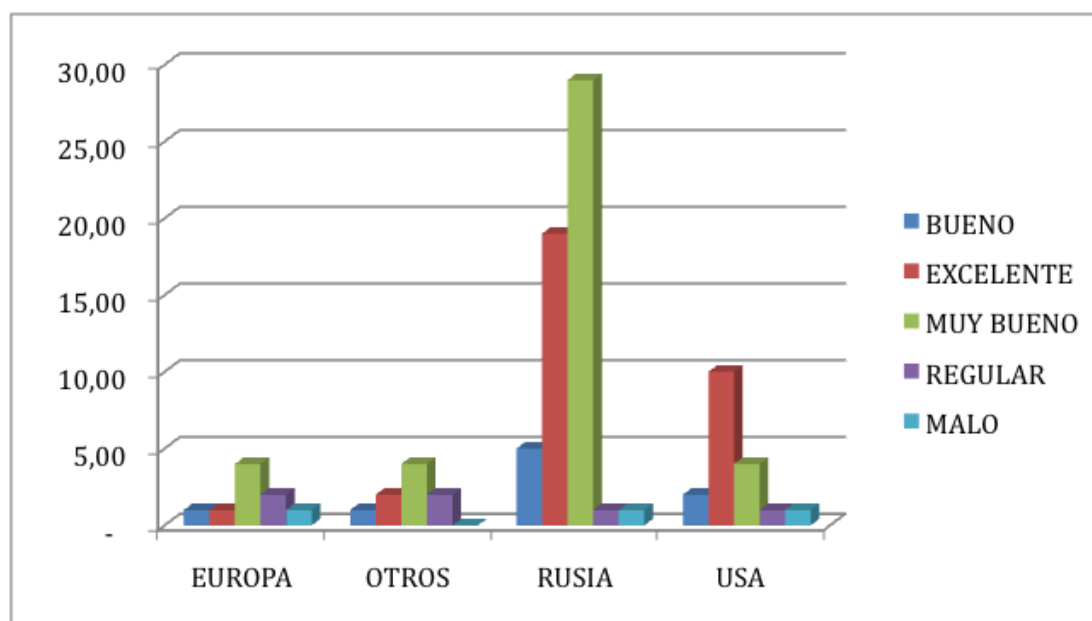
**Tabla No 41**  
**SATISFACCIÓN – REGIÓN**

		REGION				
		EUROPA	OTROS	RUSIA	USA	TOTAL
SATISFACCION	<b>BUENO</b>	1.00	1.00	5.00	2.00	<b>9.00</b>
	<b>EXCELENTE</b>	1.00	2.00	19.00	10.00	<b>32.00</b>
	<b>MUY BUENO</b>	4.00	4.00	29.00	4.00	<b>41.00</b>
	<b>REGULAR</b>	2.00	2.00	1.00	1.00	<b>6.00</b>
	<b>MALO</b>	1.00	-	1.00	1.00	<b>3.00</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>9.00</b>	<b>9.00</b>	<b>55.00</b>	<b>18.00</b>	<b>91.00</b>

**Fuente:** Investigación de Mercado

**Realizado por:** Andrés Proaño

**Grafico No 34**  
**SATISFACCIÓN – REGIÓN**



**Fuente:** Investigación de Mercado

**Realizado por:** Andrés Proaño

**Análisis:**

De los datos se puede ver que la satisfacción respecto al producto ecuatoriano es muy bueno en todas las regiones y excelente en el mercado americano.

**2.13 INFORME DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO****RESUMEN EJECUTIVO**

La siguiente investigación de mercados pretende identificar la demanda y los atributos principales que deben tener las rosas para ingresar al mercado como son: el tamaño, la variedad, la duración, el tiempo de entrega, entre otros.

De la población perteneciente a las empresas importadoras de rosas ecuatorianas se escogió una muestra de 91 empresas de entre 1800.

El tipo de investigación fue de tipo descriptiva, con la ayuda de encuestas enfocadas en el producto y servicio, se trató en lo posible de aplicar preguntas cerradas, nominales y de razón; con la utilización de escalas comparativas y no comparativas como suma

constante y diferencial semántico respectivamente, con el fin de analizar más a fondo la opinión de la demanda frente a las características del producto.

Se realizó debidamente el período de aplicación de encuestas a la muestra seleccionada, la encuesta fue por correo electrónico mediante una base de datos con las direcciones de los potenciales clientes, y finalmente se procedió a la tabulación y análisis de datos obteniendo como resultados relevantes los siguientes:

## **RESULTADOS RELEVANTES: ROSAS ECUATORIANAS:**

### **▪ DEMANDA**

La frecuencia de exportación es de 1-15 días, esto quiere decir que por lo regular las compañías hacen una importación semanal lo que convierte en gran rotación para la compañía.

El mercado tiene una percepción muy buena acerca de las rosas que se ofrecen dentro de este mercado por la calidad del producto y las variedades de rosas.



### ▪ **CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO:**

Los exportadores e importadores se inclinan más por la rosa Freedom ya que este producto tiene mucha acogida por sus atributos.

La variedad de rosas que los clientes requirieren actualmente es Mundial, Carrusel y Cherry, se lo debe producir y comercializar este tipo de variedad de rosas. Es importante diversificar la producción ya que existe gran apertura y mercado potencial por mini claveles, spray roses entre otros.

### ▪ **ATRIBUTOS GENERALES**

El mercado al momento de adquirir rosas lo más importante es la calidad, precio, durabilidad, por lo tanto la empresa debe tomar en cuenta estos atributos para la producción y comercialización de sus productos.

### **3 PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING DE LA EMPRESA FLORÍCOLA “HIGHLAND PROFARM” UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA.**

Determinar los objetivos y estrategias permite orientar a toda organización dentro de su mercado meta, logrando un direccionamiento integro.

Lograr un direccionamiento estratégico permite que la organización defina de manera adecuada su misión, visión, valores, principios, políticas, objetivos y estrategias; y todo esto en conjunto ayuda a definir lo que la empresa quiere alcanzar en un futuro.

#### **3.1 OBJETIVOS ESTRATEGICOS.**

##### **3.1.1 Definición.**

Los objetivos estratégicos se deben formular para aprovechar las oportunidades, evitar las amenazas, impulsar las fortalezas y superar las debilidades.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> TRUJILLO, F. (2005). [www.cesoftco.com]. *La estratagema empresarial*

Los objetivos ayudan a establecer lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados. El objetivo se considera en un propósito cuantificable que se desea alcanzar en un determinado tiempo. Para el desarrollo de los objetivos estratégicos es necesario que la organización identifique los patrones de valor que se proyectarán sobre sus segmentos de mercado objetivo.

### **3.1.2 Clasificación de los objetivos**

Para la clasificación de los objetivos es importante determinar el alcance en el tiempo que se lo define como:

- **LARGO PLAZO – GENERALES.-** Los objetivos de largo plazo son llamados también los objetivos estratégicos en una organización. Estos objetivos se hacen en un periodo de 5 años y mínimo 3 años. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio.
- **MEDIANO PLAZO – TÁCTICOS.-** Se los conoce como los objetivos tácticos de la empresa y se basan en función al objetivo general de la organización. También son llamados los objetivos tácticos ya que son los

objetivos formales de la empresa y se fijan por áreas para ayudar a ésta a lograr su propósito.

- **CORTO PLAZO – OPERACIONALES.-** Son objetivos que se los realiza en un periodo menor a un año, se los conoce como objetivos individuales o los objetivos operacionales de la empresa ya que son los objetivos que cada empleado quisiera alcanzar con su actividad dentro de la empresa.<sup>30</sup>

### 3.1.3 Característica de los objetivos.

Para fijar los objetivos se utilizará el método SMART, el cual nos ayudara a fijar de mejor manera los objetivos, se utiliza las características esenciales que son las siguientes:

---

<sup>30</sup> Cfr. WIKIPEDIA. (2011). [<http://es.wikipedia.org/wiki/Objetivos>]. *Objetivos*.

**Tabla No. 42**

<b>Características de los Objetivos</b>	
<b>Specific</b> (Específicos)	Se refiere a que el enunciado sea claro sobre el qué, dónde, cuándo y cómo, de tal forma que las personas involucradas en su cumplimiento no tengan duda respecto a su participación en el logro.
<b>Mensurable</b> (Medible)	Si no es posible cuantificar los fines y beneficios de la situación deseada, no es un objetivo.
<b>Assignable</b> (Delegable)	Factibles de lograrse considerando los recursos –técnicos, humanos e incluso económicos, que estén disponibles en el grupo de trabajo.
<b>Realistic</b> (Realizable)	Significa que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo.
<b>Time</b> (Tiempo Asignado)	Determinar desde el primer momento, el periodo de tiempo en el que se debe completar la situación deseada.

**Fuente:** Serna Gómez Humberto, Gerencia Estratégica, Séptima Edición  
**Realizado por:** Andrés Proaño.

### 3.1.4 Objetivos de la Propuesta.

**TABLA No 43**

**Objetivos Estratégicos Empresariales “HIGHLAND PROFARM LTDA.”**

<b>No</b>	<b>Eje</b>	<b>Específico</b>	<b>Medible</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>
1	Satisfacción al Cliente	Mantener servicio adecuado al cliente, implementar servicio Post Venta	Número de créditos recibidos. Número de quejas de clientes	Área de ventas y Post Cosecha	Mensual
2	Demanda	Crecimiento del segmento de mercado aplicando estrategias	Incremento de ventas	Área Ventas, Cosecha y Post Cosecha	Trimestral
3	Oferta	Crecimiento en hectáreas de producción	Número de rosas producidas por hectárea. Número de hectáreas produciendo.	Gerencia	Anual
4	Disminución de Cartera	Crecimiento en ventas Pre-Pago, Cobrar Cartera vencida	Porcentaje de disminución de cartera vencida	Área Finanzas y Ventas	Anual
5	Capacitación Personal	Capacitar a personal técnico y administrativo	Número de cursos asistidos	Área Finanzas	Anual

6	Fidelización Clientes	Mantener a los buenos clientes e incrementar las órdenes de compra	Porcentaje de incremento de ventas de estos clientes.	Área ventas, Finanzas	Anual
7	Calidad	Obtener y conservar los sellos de calidad.	Mantener el Sello Flor Ecuador	Todas las áreas	Anual
8	Promoción	Participar en ferias, creación de página Web y mantenerla actualizada	Participación en Feria. Creación Pagina Web	Área de Marketing	Anual
9	Costos	Disminuir costos de producción y Gastos	Porcentaje de disminución de costos	Área Finanzas	Anual

**Fuente:** Gestión Estratégica de Negocios, Ing. Francis Salazar, Pág. 51

**Realizado por:** Andrés Proaño.

### **3.1.5 Planteamiento de objetivos.**

- Mejorar la satisfacción del cliente, a través de un servicio de Post-Venta y varias herramientas que ayuden a que el cliente se sienta satisfecho
- Incrementar las ventas a través del conocimiento del segmento de mercado a través de estrategias
- Incrementar la producción, más flores por hectárea y más hectáreas de producción.
- Incrementar las ventas Pre –pago, y Cobrar cartera vencida de clientes, con una buena gestión de cobros.
- Fidelizar a los clientes a través de servicio personalizado para que incrementen sus órdenes de compra.



- Capacitar al personal técnico y administrativo siguiendo un plan anual mínimo de capacitación.
- Mantener los sellos de calidad con la menor cantidad de no conformidades en la auditoria anual.
- Promocionar la compañía asistiendo a por lo menos una feria anual, y crear y mantener actualizada página web.
- Disminuir Costos de producción y Gastos administrativos manejando los recursos eficaz y eficientemente.

### 3.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

#### **3.2.1 Definición Estrategia Corporativa.**

La estrategia corporativa que se definió para la compañía resumen los valores corporativos, misión y visión de la misma, se define como:

*" Empresa eficiente y de calidad enfocando nuestros esfuerzos a la implementación de un sistema de gestión, que permita alcanzar un posicionamiento diferenciado a través de nuestros productos, desarrollo del recurso humano, implementación de nuevas tecnologías y alianzas estratégicas, dando así un valor agregado que permita satisfacer las necesidades cada vez más exigentes de los clientes y mercado".*

### 3.2.2 Misión

Indica a qué clientes atiende la organización, qué necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Una declaración de misión contiene, en términos generales, los límites de las actividades del negocio.

Para la elaboración de la misión se debe tomar en cuenta los siguientes elementos:

- **Naturaleza del Negocio:** Producción y Comercialización de flores
- **Razón de existir:** Brindar al mercado flores de excelente calidad
- **Mercado al que sirve:** Importadores de flores
- **Características generales de los Productos o Servicios:** Rosas al mercado internacional con una capacidad de producción de 5000 tallos

diarios de flor, entre todas las variedades, los cuales son distribuidos para los diferentes mercados internacionales, manteniendo la calidad y homogeneidad.

▪ **Principios y Valores:** Honestidad y Trabajo en Equipo

Al integrar estos elementos se puede plantear una nueva misión para HIGHLAND PROFARM:

**Misión Actual:**

“Satisfacer a nuestros clientes a través de la producción y comercialización de rosas de la más alta calidad”.

**Misión Propuesta:**

*“Producir y comercializar rosas de la más alta calidad y homogeneidad, trabajando en equipo y con honestidad, para generar satisfacción al cliente con un trato amable y personalizado”*

### 3.2.3 Visión

La visión es el enunciado que describe un estado futuro deseable, retador, atractivo y que ofrece beneficios importantes para los clientes y para la permanencia y éxito de la organización.

Los elementos claves que permiten definir la visión son los siguientes:

- **Posición en el Mercado:** Competitiva
- **Tiempo:** 5 Años
- **Ámbito del Mercado:** Internacional
- **Productos o Servicios:** Variedad de rosas de alta calidad a nuevos mercados
- **Principio Organizacional:** Producto y Servicio de Excelencia

**Visión Actual:**

“Ser líderes en el mercado Internacional a través de la introducción de nuevas variedades de flores frescas de corte, buscando nuevos canales de comercialización y distribución que incentiven el desarrollo y crecimiento de nuestros clientes.”

**Visión Propuesta:**

*“Ser un referente a nivel nacional e internacional como productores y comercializadores de flores de alta calidad, que incrementa de manera consistente su participación en el mercado, junto con su compromiso de satisfacción de nuestros clientes, caracterizado por la rentabilidad, flexibilidad y creatividad, trabajando en equipo en un excelente clima laboral”.*

### 3.2.4 Principios y Valores Corporativos.

Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

#### **Valores Corporativos:**

- **Honestidad.-** Es aquella que se desarrolla en cada una de nuestras actividades con transparencia, de tal manera que se generen relaciones mutuamente confiables con los clientes tanto internos como externos, proveedores y asociados.
- **Respeto.-** Es la consideración de que alguien o incluso algo tiene un valor por sí mismo.

- **Compromiso.-** Cada uno de los integrantes de la organización se identifican con los principios y filosofías de la empresa, entregando lo mejor de sí mismos y asumiendo enteramente las responsabilidades que les corresponden para con la organización, los clientes y con ellos mismos
- **Responsabilidad.-** La persona responsable es aquella que actúa conscientemente siendo él la causa directa o indirecta de un hecho ocurrido. Está obligado a responder por alguna cosa o alguna persona. También es el que cumple con sus obligaciones o que pone cuidado y atención en lo que hace o decide.

### **Principios Corporativos:**

- **Enfoque al cliente:** Ayuda a fomentar una cultura de excelencia en servicio al cliente, respondiendo de manera ágil y rápida a sus necesidades y expectativas, y midiendo su satisfacción de manera continua.
- **Excelencia financiera y operacional:** Es la que logra resultados financieros que cumplan las expectativas de los asociados, proveedores, clientes y empleados, diseñando e implementando procesos, procedimientos y

estructuras administrativas, operacionales y de personal, eficientes y efectivas.

- **Buen ambiente de trabajo:** Brindar un excelente ambiente de trabajo, promoviendo el bienestar y desarrollo de todos los empleados, el respeto por cada individuo y el trabajo en equipo y apoyo mutuo, para lograr que todos los empleados tengan un óptimo desempeño.
- **Flexibilidad:** La empresa se adapta a rápidamente a las necesidades empresariales y del mercado, buscando siempre cumplir con los objetivos de la empresa, y los requerimientos de nuestros clientes.

### 3.3 PLAN OPERATIVO DE MARKETING

El “marketing operativo” se refiere a las actividades de organización de estrategias de venta y de comunicación para dar a conocer a los posibles compradores las particulares características de los productos ofrecidos.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> ECO FINANZAS (2011). [[http://www.eco-finanzas.com/marketing/marketing\\_operativo.htm](http://www.eco-finanzas.com/marketing/marketing_operativo.htm)]. **Marketing Operativo**



### 3.3.1 Ciclo de vida del producto

El ciclo de vida de un producto o servicio es un concepto asociado a las técnicas del marketing. Las condiciones bajo las que un producto se va a vender van a cambiar a lo largo del tiempo. La gestión del ciclo de vida de un producto se refiere a la consideración de los diferentes estados que va a atravesar un producto a lo largo de su existencia. La tecnología que subyace en un producto o categoría de producto puede atravesar etapas similares.

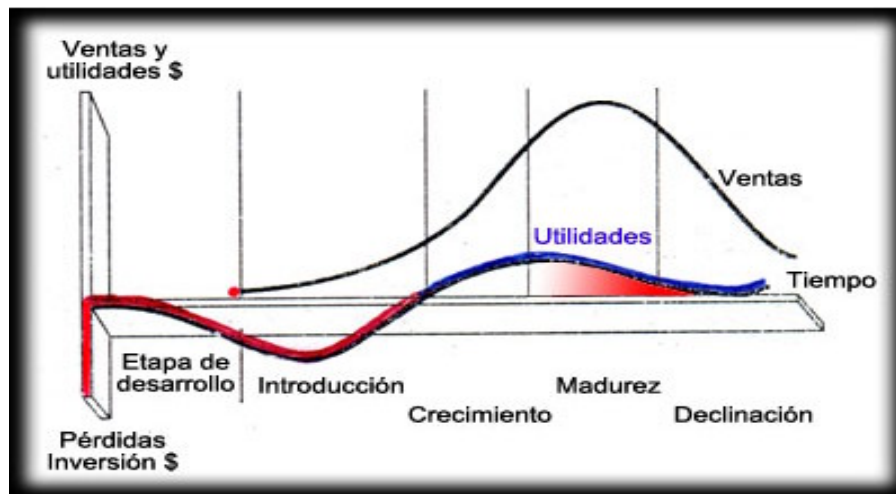
Existen cuatro etapas del ciclo de vida del producto que son:

- **Desarrollo del producto:** Se inicia cuando la empresa encuentra y desarrolla la idea para un producto nuevo. Durante el desarrollo del producto, no hay ventas y los costos que invierte la empresa se empiezan a acumular.
  
- **Introducción:** Es un periodo durante el cual las ventas registran un crecimiento lento, mientras el producto se introduce en el mercado. En esta etapa no hay utilidades, debido a los elevados gastos de la introducción del producto.

- **Crecimiento:** Es un periodo durante el cual se registra una aceptación rápida en el mercado y un aumento de utilidades.
  
- **Madurez:** Es un periodo "durante el cual el crecimiento de las ventas tiene gran alicio, porque el producto ha sido aceptado por una gran parte de compradores potenciales.
  
- **Declinación:** Es un periodo durante el cual disminuyen las ventas y bajan las utilidades.<sup>32</sup>

### Gráfico No 35

#### Ciclo de Vida del Producto



**Fuente:** Wikipedia

**Realizado por:** Wikipedia

<sup>32</sup> Cfr. PROMONEGOCIOS. (2011). [www.promonegocios.net/producto/ciclodevidaproducto]. *Ciclo de Vida*.

**Tabla No 44****Ciclo de Vida del Producto**

<b>Variedad</b>	<b>Color</b>	<b>Etapas ciclo de vida</b>
Freedom	Rojo	Madurez
Vendela	Blanco	Madurez
Tara	Colores	Crecimiento
High Magic	Colores	Crecimiento
Topaz	Rosado	Crecimiento
Sweetness	Colores	Crecimiento

**Fuente:** Investigación Realizada

**Realizado por:** Andrés Proaño

Los productos con los que cuenta actualmente HIGHLAND PROFARM, son variedades que son apetecidas en el mercado internacional, no se cuenta con variedades en declinación o que tengan poca rotación lo que convierte esto en una fortaleza de la compañía en el mercado. Esta oportunidad es usada en la estrategia de precio, para dar precios preferenciales en las variedades apetecidas por el mercado.

### 3.3.2 Atributos del producto.

El atributo del producto comprende aquellas propiedades físicas y técnicas del producto que lo hacen apto para determinadas funciones y usos.

**Tabla No 45**

**Atributos por Variedad**

<b>Colores</b>	<b>Variedades</b>	<b>Atributos</b>	<b>Atributos</b>	<b>Atributos</b>
		<b>Base</b>	<b>Esenciales</b>	<b>Añadidos</b>
<b>Rojas</b>	<b><i>Freedom</i></b>	Largo de tallo: 40 cm hasta 110 cm.	Marca en cada una de las láminas,	Servicio Post Venta
		Tamaño de botón: 5,5 cm hasta 6,8cm	Embalaje adecuado del producto	Reposición del producto por mala calidad.
<b>Rosados</b>	<b><i>Topas</i></b>	Largo de tallo: 50 cm hasta 90 cm.	Marca en cada una de las láminas,	Servicio Post Venta
		Tamaño de botón: 6 cm hasta 7 cm	Embalaje adecuado del producto	Reposición del producto por mala calidad.
<b>Bicolores</b>	<b><i>Sweetness</i> <i>High Magic</i></b>	Largo de tallo: 40 cm hasta 90 cm.	Marca en cada una de las láminas,	Servicio Post Venta
		Tamaño de botón: 5 cm hasta 6,3 cm	Embalaje adecuado del producto	Reposición del producto por mala calidad.
<b>Blancos</b>	<b><i>Vendela</i></b>	Largo de tallo: 40 cm hasta 90 cm.	Marca en cada una de las láminas,	Servicio Post Venta
		Tamaño de botón: 5,3 cm hasta 5,5 cm	Embalaje adecuado del producto	Reposición del producto por mala calidad.
<b>Amarillo</b>	<b><i>Tara</i></b>	Largo de tallo: 40 cm hasta 80 cm.	Marca en cada una de las láminas,	Servicio Post Venta
		Tamaño de botón: 5,5 cm hasta 6,5 cm	Embalaje adecuado del producto	Reposición del producto por mala calidad.

**Fuete:** Investigación Realizada

**Realizado por:** Andrés Proaño

### 3.3.3 Branding

Es un proceso técnico de marcación de identidades, el proceso de creación de una marca y la gestión de la misma consiste en lograr posicionamiento, mantenimiento, recordación y reconocimiento.

La imagen que presenta HIGHLAND PROFARM al mercado se encuentra renovada y limpia con una gran aceptación en el mercado, hay que explotar la nueva imagen corporativa de la empresa.

Se actualizo el logo, slogan, tarjetas de presentación, papelería e imagen en general, manteniendo los elementos que han posicionado a Highland Profarm en el mercado como una empresa de calidad.

**Logo.-** Se lanzaron propuestas con distintos logos, tratando de mantener los caracteres que ya se tenían con el logo anterior.

### Imagen Corporativa anterior



El logo anterior, costaba de los siguientes elementos:

- El Cotopaxi como fondo.
- Tres flores en el centro, una rosa, una margarita y una flor tropical.
- El nombre del producto en el pie seguido por el nombre de la compañía.
- Al lado derecho el slogan “Reaching the sky” “Alcanzando el cielo”.

Estos elementos traían la confusión de que no se sabía cuál es el producto que se ofrece, no se enfoca en la rosa, hay gran cantidad de elementos y colores lo que hace que no se vea limpio.

**Propuestas de nueva imagen:**

Este logo cuenta con los siguientes elementos:

- A la izquierda la figura de una rosa en colores amarillo, azul y rojo.
- A la derecha está el nombre del producto en azul acompañado por el nombre de la compañía en rojo.

Este logo es muy sencillo no muestra todas las características que se quiere resaltar del producto.



Estos logos cuentan con los siguientes elementos:

- Una figura a la izquierda en los colores amarillo, azul y rojo.
- A la derecha está el nombre del producto en azul acompañado por el nombre de la compañía en celeste.

Este logo resulta un tanto confuso por lo que no se reconoce de primera mano la figura que debería ser una rosa, además de que no muestra todos los atributos que se quiere resaltar.



### Nueva imagen Corporativa



Se escogió este logo ya que es limpio, contiene los siguientes elementos:

- Mantiene la imagen del volcán Cotopaxi de donde se producen las flores.
- Da la imagen de un tallo largo que es lo que queremos resaltar del producto.
- Se incorpora los colores de la bandera del Ecuador que dice del lugar de donde provienen las rosas.

Con este logo se resalta el atributo principal que es el tamaño y la calidad del producto, además de que no se acumulan muchos colores y resulta en una imagen limpia.

Como parte del análisis de marketing en el logotipo del producto, se hace una analogía de HIGHLAND COLORS con una persona, son el fin de responder las siguientes preguntas y dar una personalidad a la marca.

**¿ES HOMBRE O MUJER?** Es una mujer, por las curvas del Cotopaxi, que simula el tallo de la flor. Es el regalo ideal para una mujer en cualquier ocasión

**¿QUE EDAD TIENE?** Tiene entre 25 a 30 años, por los colores claros y fresca. Es la edad del consumidor final, son aquellos que usan las flores como regalo común.

**¿A QUE SE DEDICA?** Es empresaria, o ejecutiva de alto nivel, por la elegancia en la su forma. Es al perfil que se enfoca el producto, gente con recursos para obsequiar flores.

**¿QUE HACE EN EL TIEMPO LIBRE?** Le gustan los paseos al aire libre y contacto con la naturaleza, por la figura del Cotopaxi. Perfil del segmento de mercado, guste de la naturaleza y de los productos naturales.

**¿QUE PERSONALIDAD TIENE?** Es alegre, amigüera y romántica orgullosa de lo que es y de donde viene, por los colores del Ecuador. Para explotar la percepción del mercado de las flores ecuatorianas, que son de calidad y de alta duración.

**El Slogan.**-Se cambió para que denota la calidad de todos los tiempos que da la naturaleza además de donde provienen los productos de la compañía, enfocándonos al mercado Europeo y Ruso que es nuestro segmento más apetecido.

### **“OLD NATURE IN THE NEW WORLD”**

**Empaque.**- El empaque de las rosas debe tener determinadas características para proteger la flor y mantener un micro clima favorable para la conservación de la misma. Los empaques son de diferente clase, eso depende de su función específica, es decir, estos pueden ser las envolturas de las rosas, o los empaques externos como cajas, etc. El empaque debe satisfacer ciertas condiciones, principalmente la de protección a la hora del manipuleo y la de protección de las cualidades de la rosa. De la misma forma se debe verificar que el transporte de las rosas sea óptimo para evitar daños en las mismas.

El producto de empaque utilizado es cartón corrugado, que se fabrican con tres o más capas de cartón, producto de un proceso de pulpa de madera o papel sin blanquear (a lo cual debe su color tostado), obteniendo un producto excepcionalmente fuerte.

Además se añade pegamento y otros materiales para aumentar la fortaleza y calidad de impresión.

Se emplean láminas dobles de este tipo de material, en donde la capa exterior se trabaja de un modo especial, para hacer los trabajos de impresión en ella, mientras que la capa interior puede ser tratada para que resista la humedad.

El nuevo diseño del empaque permite, la identificación del producto y la empresa, el cual ayuda a configurar la propia personalidad del producto.



El empaque cuenta con todos los estándares de calidad por lo que se adapta a las necesidades del producto.



El Logo se encuentra ubicado en la parte central de la parte frontal de la caja siendo la parte más llamativa y de primera vista; en los costados se encuentra el logo en la parte izquierda seguida por el certificado de calidad Flor Ecuador en el centro, algo que es necesario de resaltar por el compromiso que tiene la compañía con el medio ambiente y los trabajadores; en la parte derecha se encuentra la información de contacto, dirección y teléfonos, y en la parte inferior cerrando los datos informativos está el Slogan para afianzar la imagen de la compañía.

**Imagen Corporativa.-** Se creó toda la imagen corporativa de la empresa para posicionar en la imagen de los clientes la compañía es así que toda carta, tarjeta de presentación, material publicitario lleva el logo y es trabajado con el diseñador para mantener acorde todos los trabajos.

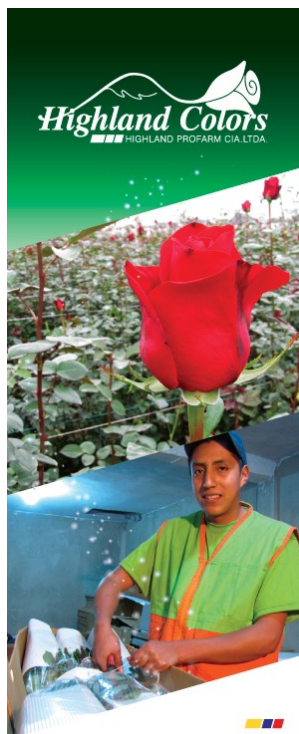






Utilizadas para repartir información en ferias, eventos o en cartas formales a clientes u organismos de control.

**Roll Ups:**





Material publicitario, para dar a conocer la compañía especialmente en ferias, o cualquier acto oficial en el que la compañía participe.

**Imagen en Feria:**

Diseño de stand y colocación de material publicitario, para ferias o actos oficiales en la que la compañía participe.

### 3.4 PROGRAMA DE ESFUERZO EN MARKETING.

#### 3.4.1 Estrategia de Producto

La estrategia del producto de HIGHLAND PROFARM está dada por:

Penetración de mercado según matriz de Ansoff.

La matriz de Ansoff, también denominada matriz de producto/mercado es uno de los clásicos en el análisis estratégico, ya que fue introducida en 1957 en un artículo de la Harvard Business Review.

Este modelo es útil para graficar las opciones de una empresa en términos de productos y mercados con el objetivo de incrementar sus ventas. Como podemos observar en el siguiente cuadro, la matriz divide estas posibilidades en dos ejes (productos y mercados) con dos valores para cada uno (existente y nuevo):

GRAFICO No 36

		<b>Productos</b>	
		<b>Tradicionales</b>	<b>Nuevos</b>
<b>Mercados</b>	<b>Tradicionales</b>	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	<b>Nuevos</b>	Desarrollo de mercados	Diversificación

**Fuente:** Wikipedia

**Realizado por:** Wikipedia

Se encuentra en el primer cuadrante que describe una situación donde una empresa, con un producto existente, pretende ganar participación en un mercado también existente. Esta opción implica vender más productos a los clientes actuales o procurar quitárselos a la competencia.

La estrategia de penetración de mercado debe realizarse cuando la empresa tiene una participación baja (o no ha llegado a un liderazgo claro) o cuando el mercado está en franco crecimiento.<sup>33</sup>

**Estrategia.-** La estrategia en producto se enfoca en el empaque diferenciado y de calidad, para evitar posibles daños en el producto en el país de destino, reforzando separadores y un embalaje ajustado y de calidad, para así evitar que suceda maltrato y mal manejo en el transporte:



Otra estrategia de producto es la implementación del servicio Post-venta, para garantizar un cliente satisfecho y fidelizar al cliente al producto.

Este servicio se trata de que una vez recibida la flor hacer un seguimiento de la satisfacción con respecto al producto, ofreciendo una devolución con nuevo producto si el que recibieron no cumple con las exigencias del cliente, siempre y cuando se trate de características propias de la flor y que no haya sido causado por terceros, como el maltrato mecánico al momento del transporte. Llevar un record quejas y devoluciones con el fin de hacer un seguimiento a este proceso y determinar las fallas en que parte del proceso se originan.

---

<sup>33</sup> Cfr. MATERIA BIZ. (2011). [<http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=43563>].  
*Matriz de Ansoff*

### 3.4.2 Estrategia de Precio.

Para poder determinar una política de precios adecuada es necesario determinar las necesidades del mercado, fijadas en un producto, con unos atributos determinados; por otro lado, tenemos el proceso de producción, con los consiguientes costes y objetivos de rentabilidad fijados. Por eso deberá ser la empresa la encargada, en principio, de fijar el precio que considere más adecuado.<sup>34</sup>

**Tabla 46**

**Áreas de Beneficios**

<b><u>Áreas internas</u></b>	<b><u>Áreas externas</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costes</li> <li>• Cantidad</li> <li>• Precios</li> <li>• Beneficios fijados</li> <li>• Medios de producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercados</li> <li>• Tipos de clientes</li> <li>• Zonas geográficas</li> <li>• Canales de distribución</li> <li>• Promoción</li> </ul>

**Fuente:** Phillip Kotler

**Realizado por:** Andrés Proaño.

El precio al mercado está dado por la siguiente formula:

$$\text{Precio: Costo} + \text{Margen de Utilidad}$$

<sup>34</sup> MUÑOZ, R (2011). [<http://www.marketing-xxi.com/politica-de-precios-48.htm>]. *Política de Precio*.

**Costos.-** Los costos de la compañía se dividen entre costos operacionales y no operacionales, no se puede hablar de costos por variedad de flor o por tamaño ya que no se lleva un control a ese detalle. El costo promedio unitario esta en 0.30 centavos de dólar por rosa vendida.

Entre los costos más importantes tenemos sueldos como parte más importante del costo, seguido por fertilizantes y abonos.

Los precios que Highland Profarm mantiene en el mercado son los siguientes para clientes nuevos:

**PRECIOS 2011 EUROPA Y RUSIA**  
**(EN CENTAVOS DE DOLARES AMERICANOS)**

<b>Longitud (cm.)</b>	<b>Freedom</b>	<b>High Magic</b>	<b>Vendela</b>	<b>Tara</b>	<b>Sweetness</b>	<b>Topaz</b>
<b>100</b>	90	-	-	-	-	-
<b>90</b>	80	-	70	-	80	100
<b>80</b>	70	65	65	65	70	90
<b>70</b>	60	55	60	55	60	80
<b>60</b>	50	45	55	45	50	70
<b>50</b>	40	35	45	35	40	60

**Fuente:** HIGHLAND PROFARM

**Realizado por:** Andrés Proaño

Sin embargo el precio en temporadas altas o de festividades se acoge al mercado subiendo el precio.

Los precios para el mercado americano se encuentran menos 10 centavos de la tabla superior.

Para la época de verano, la demanda baja significativamente, lo que produce un sobre oferta y los precios caen vertiginosamente llegando incluso a los 10 centavos, por lo que se producen perdidas en estos meses.

Para el año 2011 el precio promedio de venta se encuentra en 0.40 centavos. Por lo que el margen de utilidad en de 0.10 centavos de dólar.

**Estrategia.-** La estrategia de precio es implementar un sistema de presupuesto y control de costos con el fin de llegar a un costo promedio de 16 centavos de dólar.

Incrementar participación en el mercado Europeo y Ruso obteniendo mayores márgenes en cada flor vendida, se tratará con clientes directos negociando prepagos con un incentivo en el precio., precios preferenciales sobre el



Standing Order para fiestas. Estos incentivos en los precios se consideran de acuerdo la variedad y color de las rosas así por ejemplo para un prepago de 6 meses se considera la siguiente tabla de precios.

**TABLA No 47**

**STANDING**

<b>Tamaño</b>	<b>Freedom</b>	<b>HIGH MAGIC</b>	<b>VENDELA</b>	<b>TARA</b>	<b>SWEETNESS</b>	<b>TOPAZ</b>
50	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
60	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
70	0,50	0,40	0,45	0,50	0,55	0,65
80	0,60	-	0,55	0,60	0,65	0,75
90	0,70	-	0,65	-	0,75	0,85
<b>TOTAL</b>						

**Fuente:** Highland Profarm

**Realizado por:** Andrés Proaño

Los precios para fiestas serían preferenciales así por ejemplo tendríamos los siguientes valores:

**TABLA No 48**

**Fuente:** Highland Profarm

**Realizado por:** Andrés Proaño

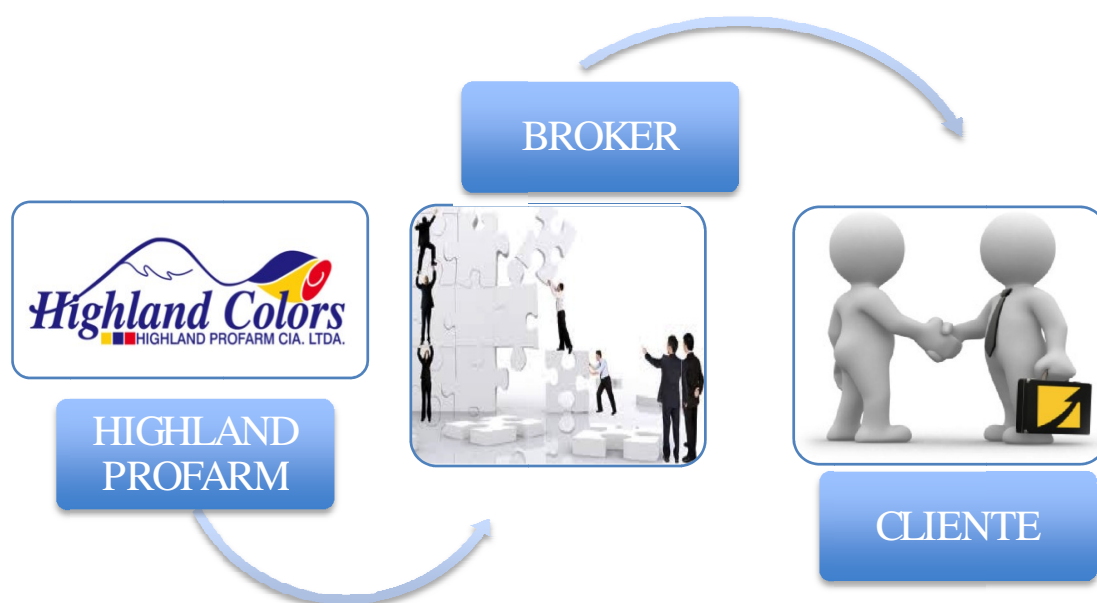
Conseguir Standing Order para producción de tallos cortos que permita un flujo de caja positivo durante todo el año.

### **3.4.3 Estrategia de Plaza.**

La distribución trata de cómo hacer llegar físicamente el producto (bien o servicio) al consumidor; la distribución comercial es responsable de que aumente el valor tiempo y el valor lugar a un bien. Por ejemplo, una bebida refrescante tiene un valor por su marca, imagen... la distribución comercial

aumenta el valor tiempo y valor lugar poniéndola a disposición del cliente en el momento y lugar en que la necesita o desea comprarla.<sup>35</sup>

La plaza del sector florícola está definido por las empresas que cuentan con sus propias comercializadoras, por los intermediarios (bróker) y por los clientes finales. HIGHLAND PROFARM no cuenta con una comercializadora propia por lo que solo cuenta con dos tipos de canales.



Este tipo de canal no es muy utilizado por HIGHLAND PROFARM, ya que las exigencias que tiene el intermediario hace perder mucho al productor, se lo utiliza en casos específicos y con intermediarios ya conocidos.

<sup>35</sup> WIKIPEDIA. (2011). [[http://es.wikipedia.org/wiki/Distribuci%C3%B3n\\_\(negocios\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Distribuci%C3%B3n_(negocios))]. **Distribución**

Los intermediarios son aquellas personas que tienen oficinas en Ecuador y en los países donde llega la flor, ellos compran a precios bajos, y a créditos largos es decir de más de 60 días.



Este tipo de canal es el más utilizado por HISPANOROSSES, ya que la venta se lo realiza directamente con el cliente y no existe mayor riesgo.

El transporte desde el Ecuador al Cliente final en los diferentes países está a cargo del cliente por lo que los precios que se manejan son FOB (free on board) lo que quiere decir que no se asume ningún impuesto, seguro o cargo adicional

que exija cada país, esto lo asume el comprador dependiendo de las legislaciones propias.

El transporte desde la finca a las cargueras, que es el lugar donde están las bodegas de cada comprador, por lo regular en los aeropuertos o cerca de ellos, este proceso es parte de la venta por lo que es aquí donde se concentra la estrategia en plaza.

**Estrategia.-** Se realizará una calificación del transporte desde la finca a las cargueras, para evaluar el cumplimiento con los requerimientos de manejo del producto y tiempos de entrega establecidos, para escoger a la mejor compañía de transporte. Los parámetros de medición es tiempo entre la finca y la carguera no mayor a 5 horas, y manejo del producto en forma técnica para evitar el maltrato mecánico, calificar el número de créditos que se dan por este factor.

Una importante acción es utilizar mejores canales de distribución, ya que tanto la rapidez con que llegue el producto como el manejo del producto en los diferentes puntos ayudará a tener un mejor posicionamiento del producto.

Implementar servicio de venta directa por internet para facilitar la comunicación entre cliente y la compañía.

### 3.4.4 Estrategia de Promoción y Publicidad.

Es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas etc., para el logro de los objetivos organizacionales<sup>36</sup>

La promoción y publicidad se desarrolla con los siguientes fines:

Describir las características del producto y la empresa, dar a conocer el sello de calidad Flor Ecuador y como se producen las rosas.

Crear imagen corporativa y recordación en los clientes potenciales y actuales.

Atraer nuevos compradores e incrementar la frecuencia de uso para mantener el recuerdo del producto fuera de temporada. Facilitando el acceso y la comunicación entre cliente y compañía.

---

<sup>36</sup> Cfr. WIKIPEDIA. (2011). [[http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla\\_de\\_promoci%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_promoci%C3%B3n)]. **Mezcla de Promoción.**

**Estrategia.-** Para realizar la promoción es necesario que esté presente en toda la organización y nazca desde esta para proyectar a los clientes por lo que se divide en promoción interna y promoción externa:

**Promoción Interna.-** Se realizará una capacitación a todos los empleados, con la finalidad de que conozcan objetivos, misión, visión y valores corporativos con el fin de hacerlos parte de la cultura organizacional, además se presentará un informe semestral del avance y resultados de la compañía para que conozcan la realidad y su aporte a la consecución de los objetivos.

**Promoción externa.-** Creación de una página web que permita la comunicación ágil y eficaz con los clientes y potenciales clientes a través de la red, y mantenerla siempre actualizada.

La página contará con los siguientes elementos con el fin de mantener un contacto directo con los clientes:

- Portal para realizar sugerencias y comentarios
- Portal para contacto con vendedor en tiempo real, utilizando herramientas como Messenger o Skype.

- Portal para hacer pedidos y órdenes de compra.
- Portal para ver estado de cuenta de cliente.
- Además de contar con los portales clásicos como información general de la empresa, variedades que se ofrecen, ubicación y contactos.

Presupuestar un monto anual para promoción en ferias, fuente donde se consigue los mejores contactos en cuantos clientes y proveedores.

El objeto de incluir un nuevo plan promocional es incluir una herramienta de información que ayudara a comunicarnos con nuestros clientes potenciales, el objetivo es que el cliente conozca los productos que ofrece la empresa y lograr establecer una mejor relación

### 3.5 SISTEMA DE CONTROL Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Se presenta un listado de indicadores que ayudarán a evaluar el presente plan de marketing en la ejecución.



Los indicadores de control ayudan a realizar un permanente monitoreo los resultados que se desean lograr, siendo su objetivo fundamentar los beneficios esperados.

**Tabla No 49**

**Controladores del Proyecto**

<b>Estrategia de Marketing Mix</b>	<b><u>Indicador</u></b>	<b><u>Unidad</u></b>	<b><u>Formula</u></b>
Producto	Crecimiento de Ventas	Porcentaje	$\uparrow \text{ventas} = \frac{\text{Vnt. Actuales} - \text{Vnt. Anteriores}}{\text{Vnt. Anteriores}} \times 100$
Precio	Monto de ventas en el punto de equilibrio	Dólares	$\uparrow \text{Punto Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Margen Contribución}}$
Plaza	Tiempo medio de despacho	Número de Veces	$\text{Tiempo Medio} = \frac{\sum \text{tiempos}}{\text{No Despachos}}$
Promoción	Eficiencia en el mercadeo	Porcentaje	$\text{Tiempo Medio} = \frac{\text{Costos Mercadeo}}{\text{Ventas}}$

**Fuente:** Philip Kotler, Mercadotecnia

**Realizado por:** Philip Kotler, Mercadotecnia

Los indicadores con los que se medirá la efectividad de las estrategias son los siguientes:

**Producto – Crecimiento en Ventas.-** mide el incremento neto de ventas del periodo, expresado porcentualmente, para poderlo comparar entre periodos.

**Precio – Monto de ventas en el punto de equilibrio.-** Mide cuanto representan los costos fijos en la una utilidad bruta para medir así la eficiencia en precio de la compañía.

**Plaza – Tiempo medio de despacho.-** Índice de la cantidad de tiempo por despacho en un determinado periodo, con lo cual se buscará hacer más eficiente este proceso.

**Promoción – Eficiencia en el Mercado.-** Mide porcentualmente lo invertido en mercadeo frente a las ventas en un determinado periodo, con el fin de eficientizar los recursos y comprobar la eficacia de las estrategias.

## **4 ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO DE LA EMPRESA**

### **4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.**

#### **4.1.1. Antecedentes.**

HIGHLAND PROFARM es una empresa joven constituida legalmente como persona natural en el 2008, y que es transformada en compañía limitada a partir del año 2009.

La actividad comercial como consta en el RUC es de comercialización de flores, ubicada en la Provincia de Cotopaxi, en la parroquia Alaquez.

Debe cumplir con los siguientes requisitos tributarios:

**“•Declaración de Impuesto al valor agregado (IVA):** Se debe realizar mensualmente, en el Formulario 104, inclusive cuando en uno o varios períodos no se haya registrado venta de bienes o prestación de servicios, no se

hayan producido adquisiciones o no se hayan efectuado retenciones en la fuente por dicho impuesto. En una sola declaración por periodo se establece el IVA sea como agente de Retención o de Percepción.

•**Declaración del Impuesto a la Renta:** La declaración del Impuesto a la Renta se debe realizar cada año en el Formulario 101, consignando los valores correspondientes en los campos relativos al Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados y conciliación tributaria.

•**Pago del Anticipo del Impuesto a la Renta:** Se deberá pagar en el Formulario 106 de ser el caso. Para mayor información verificar el cálculo del anticipo en el Art. 41 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.

•**Declaración de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta:** Se debe realizar mensualmente en el Formulario 103, aun cuando no se hubiesen efectuado retenciones durante uno o varios períodos mensuales.

Las sociedades son agentes de retención, razón por la cual se encuentran obligadas a llevar registros contables por las retenciones en la fuente realizadas y de los pagos por tales retenciones, adicionalmente debe mantener un archivo cronológico de los comprobantes de retención emitidos y de las respectivas declaraciones.”<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> SERVICIO DE RENTAS INTERNAS. (2011). [<http://www.sri.gob.ec/web/guest/136@public>] *Obligaciones Tributarias*.

#### 4.1.2. Balance General Actual de la compañía.

**TABLA No 50**

HIGHLAND PROFARM 2011  
BALANCE GENERAL  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

ACTIVOS		210,302.22	PASIVO	154,280.24
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		<b>80,668.81</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>139,828.80</b>
CAJA /BANCOS	1,390.94		CUENTA POR PAGAR	37,529.29
CUENTAS POR COBRAR	32,806.00		EMPLEADOS	18,646.96
PROV. CTAS INCOBRABLES	(2,355.50)		SOCIOS	70,470.18
INVENTARIOS	17,884.03		IMPUESTOS	13,053.01
IMPUESTOS	30,943.34		ANTICIPOS	129.36
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>129,633.41</b>	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>14,451.44</b>
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	49,629.86		BANCOS	14,451.44
DEPRECIACION	(9,513.65)		<b>PATRIMONIO</b>	<b>56,021.98</b>
OTROS ACTIVOS	165,841.42		CAPITAL	7,542.43
AMORTIZACION	(76,324.22)		UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS	19,158.87
			UTILIDAD / PERDIDAD EJERCICIO	29,320.68
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>210,302.22</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>210,302.22</b>

**Fuente:** Highland Profarm

**Realizado por:** Highland Profarm

#### 4.1.3. Estado de Resultado Actual de la compañía.

**TABLA No 51**

**HIGHLAND PROFARM 2011  
ESTADO DE RESULTADOS  
DEL 1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2011**

<b>INGRESOS</b>		
CANTIDAD VENDIDA TALLOS	702,485.00	
PRECIO PROMEDIO	0.43	
<b>VENTAS DE FLOR</b>	<b>300,752.23</b>	
<b>VENTA DE YEMAS</b>	<b>10,131.41</b>	
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>		<b>310,883.64</b>
COSTO OPERACIONALES	(215,400.34)	
COSTOS DE VENTAS	(20,730.43)	
<b>TOTAL COSTOS OPERACIONALES</b>		<b>(236,130.77)</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>74,752.87</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS	(25,345.00)	
GASTOS FINANCIEROS	(2,111.12)	
OTROS GASTOS	(1,303.52)	
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>(28,759.64)</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION TRABAJADORE</b>		<b>45,993.23</b>
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	6,898.98	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>39,094.25</b>
25% IMPUESTA A LA RENTA	9,773.56	
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>		<b>29,320.68</b>

**Fuente:** Highland Profarm

**Realizado por:** Highland Profarm.

**Margen de utilidad sobre ventas.-** Esta razón da el porcentaje de utilidad neta

por cada dólar vendido.

$$\text{Rentabilidad Ventas} = \frac{\text{Utilidad después de Impuestos}}{\text{Ventas}}$$

## 4.2. PROYECCIONES FINANCIERAS

Los supuestos macroeconómicos del 2011-2014 calculados por el BCE estiman inflaciones de: año 2011 (3.69%), año 2012 (3.68%), año 2013 y 2014 (3.82%).

### 4.2.1. Costos de la estrategia proyectados.

En la siguiente tabla se muestra la inversión inicial que Highland Profarm deberá realizar para poder implementar las estrategias planteadas.

TABLA No 52

<b>Estrategia de MKT Mix</b>	<b>Concepto</b>	<b>AÑO 0</b>
Producto	Imagen Corporativa	\$ 400,00
	Empaque diferenciado	\$ 800,00
Precio	Presupuestos y control de Costos	\$ 200,00
Plaza	Calificación Compañía Transporte	\$ 100,00
	Ventas Por Internet	\$ 200,00
	Servicio Post Venta	\$ 100,00
Promoción	Capacitación empleados	\$ 300,00
	Página Web	\$ 450,00
	Ferias	\$ 10.000,00
	Material Publicitario en ferias	\$ 400,00
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 12.950,00</b>

**Fuente:** Investigación Realizada.

**Realizado por:** Andrés Proaño



#### 4.2.2. Presupuesto de venta proyectado sin estrategias.

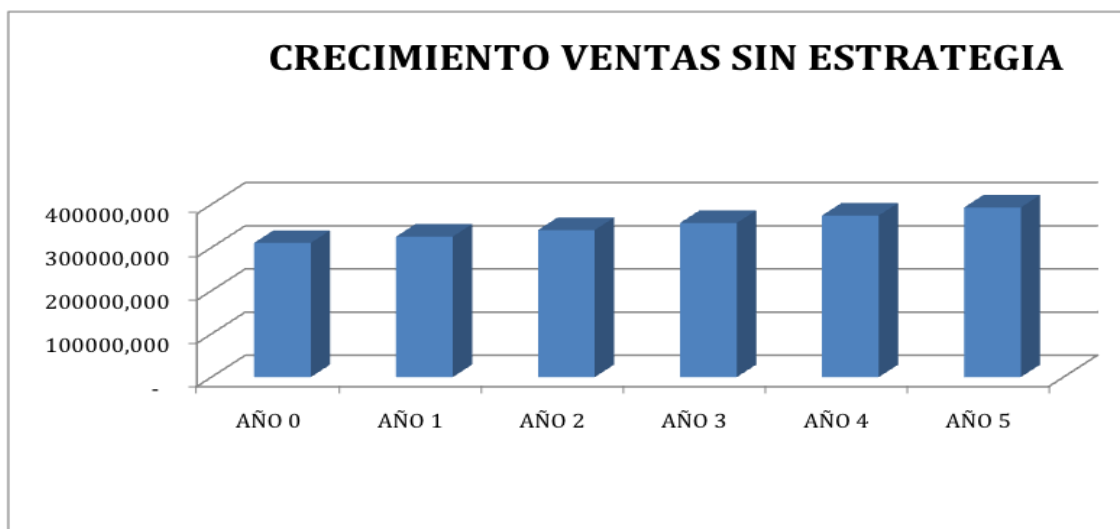
**TABLA No 53**

<b>Estrategia de MKT Mix</b>	<b>Concepto</b>	<b>AÑO 0</b>
Producto	Imagen Corporativa	\$ 400.00
	Empaque diferenciado	\$ 800.00
Precio	Presupuestos y control de Cos	\$ 200.00
Plaza	Calificacion Compañía Trasp	\$ 100.00
	Ventas Por Internet	\$ 200.00
	Servicio Post Venta	\$ 100.00
Promoción	Capacitacion empleados	\$ 300.00
	Pagina Web	\$ 450.00
	Ferias	\$ 10,000.00
	Material Publicitario en ferias	\$ 400.00
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 12,950.00</b>

**Fuente:** Investigación Realizada.

**Realizado por:** Andrés Proaño

**GRAFICO No 37**



**Fuente:** Investigación Realizada.

**Realizado por:** Andrés Proaño

“Son estimados que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas real y proyectado de una empresa, para determinar límite de tiempo.”<sup>38</sup>

El precio promedio por rosa se estimó de acuerdo a la inflación proyectada del Banco Central para los siguientes años.

---

<sup>38</sup> GESTOPOLIS (2011). [[www.gestiopolis.com/presupuestomaestro](http://www.gestiopolis.com/presupuestomaestro)] *Presupuestos*.

### 4.2.3. Estado de resultado proyectado sin estrategia.

**TABLA No 54**

HIGHLAND PROFARM CIA. LTDA.						
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO SIN ESTRATEGIAS						
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>	<b>310,883.64</b>	<b>325,473.75</b>	<b>340,716.77</b>	<b>357,156.40</b>	<b>374,390.37</b>	<b>392,986.34</b>
CANTIDAD VENDIDA						
TALLOS	911,370.00	920,483.70	929,688.54	938,985.42	948,375.28	957,859.03
PRECIO PROMEDIO	0.3300	0.3422	0.3548	0.3683	0.3824	0.3975
COSTO PROMEDIO	(0.2363)	(0.2399)	(0.2488)	(0.2507)	(0.2549)	(0.2640)
VENTAS DE FLOR	300,752.23	314,968.49	329,824.92	345,848.48	362,650.49	380,781.56
VENTA DE YEMAS	10,131.41	10,505.26	10,891.85	11,307.92	11,739.88	12,204.78
<b>COSTO</b>						
<b>OPERACIONALES</b>	<b>(215,400.34)</b>	<b>(220,834.53)</b>	<b>(231,323.59)</b>	<b>(235,423.76)</b>	<b>(241,693.66)</b>	<b>(252,834.18)</b>
Sueldos y Salarios	(56,615.38)	(58,704.49)	(60,864.82)	(63,189.85)	(65,603.71)	(68,201.61)
Beneficios Sociales	(9,562.95)	(9,915.82)	(10,280.72)	(10,673.45)	(11,081.17)	(11,519.99)
Aporte A IESS	(6,059.46)	(6,283.05)	(6,514.27)	(6,763.11)	(7,021.47)	(7,299.52)
Insumos agrícolas						
Cultivo	(46,832.21)	(47,300.54)	(47,773.54)	(48,251.28)	(48,733.79)	(49,221.13)
Insumos agrícolas Post						
Cosecha y Empaque	(27,238.53)	(27,510.91)	(27,786.02)	(28,063.88)	(28,344.52)	(28,627.97)
Costos Indirectos	(39,490.71)	(40,947.92)	(42,454.80)	(44,076.58)	(45,760.30)	(47,572.41)
Mantenimiento						
infraestructura	(3,000.00)	(3,110.70)	(5,225.17)	(3,424.78)	(3,555.60)	(6,696.40)
Arriendo	(4,600.00)	(5,060.00)	(5,566.00)	(6,122.60)	(6,734.86)	(7,408.35)
Depreciación de Activos						
fijos	(12,673.23)	(12,673.23)	(14,101.80)	(14,101.80)	(14,101.80)	(15,530.37)
Amortizacion	(9,327.86)	(9,327.86)	(10,756.43)	(10,756.43)	(10,756.43)	(10,756.43)
<b>COSTOS DE VENTAS</b>	<b>(20,730.43)</b>	<b>(23,799.94)</b>	<b>(28,148.26)</b>	<b>(32,897.81)</b>	<b>(34,298.13)</b>	<b>(35,807.14)</b>
Sueldos y Salarios	(8,151.56)	(8,452.35)	(8,763.39)	(9,098.16)	(9,445.71)	(9,819.76)
Beneficios Sociales	(984.71)	(1,021.05)	(1,058.62)	(1,099.06)	(1,141.05)	(1,186.23)
Aporte A IESS	(1,238.99)	(1,284.71)	(1,331.99)	(1,382.87)	(1,435.70)	(1,492.55)
Comisiones	(4,055.28)	(6,509.47)	(10,221.50)	(14,286.26)	(14,975.61)	(15,719.45)
Transporte	(6,299.89)	(6,532.36)	(6,772.75)	(7,031.47)	(7,300.07)	(7,589.15)
<b>UTILIDAD</b>						
<b>OPERACIONAL</b>	<b>74,752.87</b>	<b>80,839.28</b>	<b>81,244.93</b>	<b>88,834.82</b>	<b>98,398.58</b>	<b>104,345.02</b>
<b>GASTOS</b>						
<b>ADMINISTRATIVOS</b>	<b>(25,345.00)</b>	<b>(26,280.23)</b>	<b>(27,247.34)</b>	<b>(28,288.19)</b>	<b>(29,368.80)</b>	<b>(30,531.80)</b>
Sueldos y Salarios	(9,966.08)	(10,333.83)	(10,714.12)	(11,123.40)	(11,548.31)	(12,005.62)
Beneficios Sociales	(1,203.91)	(1,248.33)	(1,294.27)	(1,343.71)	(1,395.04)	(1,450.29)
Aporte A IESS	(1,514.79)	(1,570.69)	(1,628.49)	(1,690.70)	(1,755.28)	(1,824.79)
Materiales y suministros	(4,957.98)	(5,140.93)	(5,330.11)	(5,533.72)	(5,745.11)	(5,972.62)
Servicios Varios	(6,421.70)	(6,658.66)	(6,903.70)	(7,167.42)	(7,441.22)	(7,735.89)
Prov. Ctas Incobrables.	(1,280.54)	(1,327.79)	(1,376.65)	(1,429.24)	(1,483.84)	(1,542.60)
<b>GASTOS</b>						
<b>FINANCIEROS</b>	<b>(2,111.12)</b>	<b>(1,163.64)</b>	<b>(1,218.53)</b>	<b>(1,277.73)</b>	<b>(1,339.80)</b>	<b>(1,406.79)</b>
Comisiones Bancarias	(1,111.12)	(1,163.64)	(1,218.53)	(1,277.73)	(1,339.80)	(1,406.79)
Intereses	(1,000.00)	-	-	-	-	-
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>(1,303.52)</b>	<b>(1,351.62)</b>	<b>(1,401.36)</b>	<b>(1,454.89)</b>	<b>(1,510.47)</b>	<b>(1,570.28)</b>
Otros Gastos	(1,303.52)	(1,351.62)	(1,401.36)	(1,454.89)	(1,510.47)	(1,570.28)
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION</b>						
<b>TRABAJADORES</b>	<b>45,993.23</b>	<b>52,043.78</b>	<b>51,377.70</b>	<b>57,814.01</b>	<b>66,179.51</b>	<b>70,836.15</b>
15% PARTICIPACION						
TRABAJADORES	6,898.98	7,806.57	7,706.65	8,672.10	9,926.93	10,625.42
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>39,094.25</b>	<b>44,237.22</b>	<b>43,671.04</b>	<b>49,141.91</b>	<b>56,252.58</b>	<b>60,210.73</b>
25% IMPUESTA A LA						
RENTA	9,773.56	11,059.30	10,917.76	12,285.48	14,063.15	15,052.68
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>29,320.68</b>	<b>33,177.91</b>	<b>32,753.28</b>	<b>36,856.43</b>	<b>42,189.44</b>	<b>45,158.04</b>

**Fuente:** Investigación Realizada.

**Realizado por:** Andrés Proaño

**Costos operacionales.-** Son los costos que están directamente atados a la producción y empackado de las rosas, los valores se proyectaron de la siguiente manera:

- Sueldos, Salarios, Beneficios Sociales y Aportes al IESS.- proyectados de acuerdo al crecimiento tendencial de la inflación.
- Insumos agrícolas.- proyectados porcentualmente a los la cantidad de tallos producidos en cada año.
- Costos Indirectos.-.- proyectados de acuerdo al crecimiento tendencial de la inflación.
- Mantenimiento.- proyectados de acuerdo a la inflación, y considerando que en el año 2 y 5 se debe hacer un mantenimiento general a los invernaderos por lo que aumenta 2000 usd y 3000 usd respectivamente.
- Arriendo.- proyectados con un incremento del 10% anual según acuerdo contractual ya establecido.

- Depreciación.- Lineal, considerando que en el año 2 y 5 fruto del mantenimiento general a los invernaderos se adquirirán nuevos activos fijos depreciados a 7 años.
- Amortización.- Lineal, considerando que en el año 2 se debe cancelar regalías por variedad de rosas.

**Costos operacionales.-** Son aquellos costos relacionados al transporte del producto, sueldos del vendedor y comisiones.

- Sueldos, Salarios, Beneficios Sociales y Aportes al IESS.- proyectados de acuerdo al crecimiento tendencial de la inflación.
- Comisiones.- proyectados de acuerdo a las ventas, comenzando con un 1% aumentando en el 1% anual hasta llegar al 4% según acuerdo con los vendedores.
- Transporte.- proyectados de acuerdo al crecimiento tendencial de la inflación.

**Gastos administrativos.-** Son aquellos que se dan por pago de todo aquello que esté relacionado con la administración del negocio, y que no tengan que ver con la operación. Todos estos proyectados de acuerdo al crecimiento tendencial de la inflación.

**Gastos Financieros.-** Son aquellos que se generan por las relaciones con entidades financieras ya sean por pago de intereses o comisiones.

- Comisiones.- proyectados porcentualmente de las ventas de Rosas, son comisiones que cobran los bancos por transacciones con bancos en el exterior.
- Intereses.- última cuota anual de un préstamo obtenido por la compañía.

**Otros Gastos.-** Aquellos que no se consideran en las otras clasificaciones, aquí están, los valores de IVA que no son devueltos, devoluciones por clientes, pérdidas etc. Todos estos proyectados de acuerdo al crecimiento tendencial de la inflación.

#### 4.2.4. Presupuesto de venta proyectado con estrategias.

**TABLA No 55**

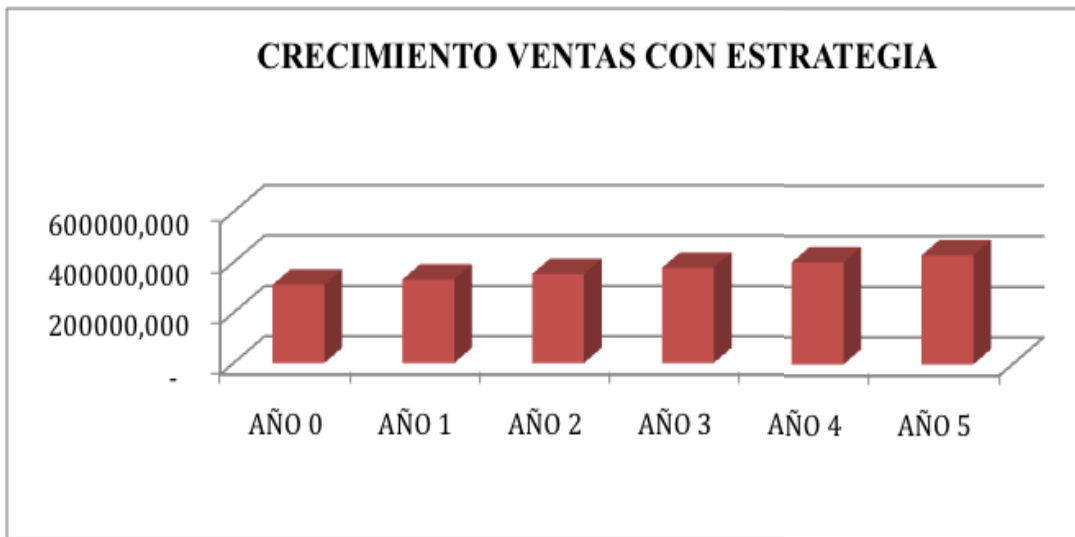
INGRESOS	310,883.64	331,548.94	353,563.61	377,549.32	403,172.10	431,113.98
CANTIDAD VENDIDA TALLOS	911,370.00	920,483.70	929,688.54	938,985.42	948,375.28	957,859.03
PRECIO PROMEDIO	0.3300	0.3488	0.3686	0.3900	0.4127	0.4373
COSTO PROMEDIO	(0.2363)	(0.2399)	(0.2488)	(0.2507)	(0.2549)	(0.2640)
VENTAS DE FLOR	300,752.23	321,043.68	342,671.75	366,241.40	391,432.22	418,909.19
VENTA DE YEMAS	10,131.41	10,505.26	10,891.85	11,307.92	11,739.88	12,204.78

**Fuente:** Investigación Realizada.

**Realizado por:** Andrés Proaño

Los directivos de Highland Profarm esperan crecer de una manera permanente en el tiempo y de esta manera asegurar los resultados económicos a futuro; por lo que proyectan aumentar sus ventas de acuerdo a la inflación y adicionando un incremento del 2%, captado del mercado de la competencia, aplicando las estrategias de este proyecto.

GRAFICO No 38



**Fuente:** Investigación Realizada.

**Realizado por:** Andrés Proaño



#### 4.2.5. Estado de resultado proyectado con estrategia.

TABLA No 56

HIGHLAND PROFARM CIA. LTDA.						
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO SIN ESTRATEGIAS						
CONCEPTO	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
<b>INGRESOS</b>	<b>310.883,64</b>	<b>331.548,94</b>	<b>353.563,61</b>	<b>377.549,32</b>	<b>403.172,10</b>	<b>431.113,98</b>
CANTIDAD VENDIDA TALLOS	911.370,00	920.483,70	929.688,54	938.985,42	948.375,28	957.859,03
PRECIO PROMEDIO	0,3300	0,3488	0,3686	0,3900	0,4127	0,4373
COSTO PROMEDIO	(0,2363)	(0,2399)	(0,2488)	(0,2507)	(0,2549)	(0,2640)
VENTAS DE FLOR	300.752,23	321.043,68	342.671,75	366.241,40	391.432,22	418.909,19
VENTA DE YEMAS	10.131,41	10.505,26	10.891,85	11.307,92	11.739,88	12.204,78
<b>COSTO OPERACIONALES</b>	<b>(215.400,34)</b>	<b>(220.834,53)</b>	<b>(231.323,59)</b>	<b>(235.423,76)</b>	<b>(241.693,66)</b>	<b>(252.834,18)</b>
Sueldos y Salarios	(56.615,38)	(58.704,49)	(60.864,82)	(63.189,85)	(65.603,71)	(68.201,61)
Beneficios Sociales	(9.562,95)	(9.915,82)	(10.280,72)	(10.673,45)	(11.081,17)	(11.519,99)
Aporte A IESS	(6.059,46)	(6.283,05)	(6.514,27)	(6.763,11)	(7.021,47)	(7.299,52)
Insumos agrícolas Cultivo	(46.832,21)	(47.300,54)	(47.773,54)	(48.251,28)	(48.733,79)	(49.221,13)
Insumos agrícolas Post Cosecha y Empaque	(27.238,53)	(27.510,91)	(27.786,02)	(28.063,88)	(28.344,52)	(28.627,97)
Costos Indirectos	(39.490,71)	(40.947,92)	(42.454,80)	(44.076,58)	(45.760,30)	(47.572,41)
Mantenimiento infraestructura	(3.000,00)	(3.110,70)	(5.225,17)	(3.424,78)	(3.555,60)	(6.696,40)
Arriendo	(4.600,00)	(5.060,00)	(5.566,00)	(6.122,60)	(6.734,86)	(7.408,35)
Depreciación de Activos fijos	(12.673,23)	(12.673,23)	(14.101,80)	(14.101,80)	(14.101,80)	(15.530,37)
Amortizacion	(9.327,86)	(9.327,86)	(10.756,43)	(10.756,43)	(10.756,43)	(10.756,43)
<b>COSTOS DE VENTAS</b>	<b>(20.730,43)</b>	<b>(23.921,44)</b>	<b>(28.533,66)</b>	<b>(33.713,53)</b>	<b>(35.449,40)</b>	<b>(37.332,25)</b>
Sueldos y Salarios	(8.151,56)	(8.452,35)	(8.763,39)	(9.098,16)	(9.445,71)	(9.819,76)
Beneficios Sociales	(984,71)	(1.021,05)	(1.058,62)	(1.099,06)	(1.141,05)	(1.186,23)
Aporte A IESS	(1.238,99)	(1.284,71)	(1.331,99)	(1.382,87)	(1.435,70)	(1.492,55)
Comisiones	(4.055,28)	(6.630,98)	(10.606,91)	(15.101,97)	(16.126,88)	(17.244,56)
Trasnsporte	(6.299,89)	(6.532,36)	(6.772,75)	(7.031,47)	(7.300,07)	(7.589,15)
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>74.752,87</b>	<b>86.792,97</b>	<b>93.706,36</b>	<b>108.412,03</b>	<b>126.029,04</b>	<b>140.947,55</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>(25.345,00)</b>	<b>(26.805,84)</b>	<b>(27.800,96)</b>	<b>(28.972,47)</b>	<b>(30.186,57)</b>	<b>(31.486,27)</b>
Sueldos y Salarios	(9.966,08)	(10.333,83)	(10.714,12)	(11.123,40)	(11.548,31)	(12.005,62)
Beneficios Sociales	(1.203,91)	(1.248,33)	(1.294,27)	(1.343,71)	(1.395,04)	(1.450,29)
Aporte A IESS	(1.514,79)	(1.570,69)	(1.628,49)	(1.690,70)	(1.755,28)	(1.824,79)
Materiales y suministros	(4.957,98)	(5.140,93)	(5.330,11)	(5.533,72)	(5.745,11)	(5.972,62)
Honorarios Profesionales	-	(500,00)	(500,00)	(600,00)	(700,00)	(800,00)
Servicios Varios	(6.421,70)	(6.658,66)	(6.903,70)	(7.167,42)	(7.441,22)	(7.735,89)
Prov. Ctas Incobrables.	(1.280,54)	(1.353,40)	(1.430,28)	(1.513,52)	(1.601,60)	(1.697,06)
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>-</b>	<b>(7.450,00)</b>	<b>(7.900,00)</b>	<b>(10.900,00)</b>	<b>(11.000,00)</b>	<b>(16.100,00)</b>
Gasto de Gestion	-	(2.050,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)
Promoción y Publicidad	-	(5.400,00)	(7.400,00)	(10.400,00)	(10.500,00)	(15.600,00)
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>(2.111,12)</b>	<b>(1.186,09)</b>	<b>(1.265,99)</b>	<b>(1.353,07)</b>	<b>(1.446,13)</b>	<b>(1.547,65)</b>
Comisiones Bancarias	(1.111,12)	(1.186,09)	(1.265,99)	(1.353,07)	(1.446,13)	(1.547,65)
Intereses	(1.000,00)	-	-	-	-	-
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>(1.303,52)</b>	<b>(1.351,62)</b>	<b>(1.401,36)</b>	<b>(1.454,89)</b>	<b>(1.510,47)</b>	<b>(1.570,28)</b>
Otros Gastos	(1.303,52)	(1.351,62)	(1.401,36)	(1.454,89)	(1.510,47)	(1.570,28)
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TRABAJADORES</b>	<b>45.993,23</b>	<b>49.999,42</b>	<b>55.338,04</b>	<b>65.731,60</b>	<b>81.885,88</b>	<b>90.243,36</b>
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	6.898,98	7.499,91	8.300,71	9.859,74	12.282,88	13.536,50
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>39.094,25</b>	<b>42.499,51</b>	<b>47.037,33</b>	<b>55.871,86</b>	<b>69.602,99</b>	<b>76.706,85</b>
25% IMPUESTA A LA RENTA	9.773,56	10.624,88	11.759,33	13.967,97	17.400,75	19.176,71
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>29.320,68</b>	<b>31.874,63</b>	<b>35.278,00</b>	<b>41.903,90</b>	<b>52.202,25</b>	<b>57.530,14</b>

Fuente: Investigación Realizada.

Realizado por: Andrés Proaño

Fruto de la aplicación de las estrategias se aplicaron los siguientes gastos:

TABLA No 57

Estrategia de MKT Mix	Concepto	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL	TIPO
Producto	Imagen Corporativa	\$ 400.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	GASTO DE GESTION
	Empaque diferenciado	\$ 800.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	GASTO DE GESTION
Precio	Presupuestos y control de Cos	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	SERVICIOS VARIOS
Plaza	Calificacion Compañía Trasp	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	GASTO DE GESTION
	Ventas Por Internet	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	GASTO DE GESTION
	Servicio Post Venta	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	GASTO DE GESTION
Promoción	Capacitacion empleados	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 400.00	\$ 500.00	\$ 600.00	\$ 700.00	SERVICIOS VARIOS
	Pagina Web	\$ 450.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	GASTO DE GESTION
	Ferias	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 15,000.00	\$ 25,000.00	\$ 30,000.00	GASTO DE GESTION
	Material Publicitario en ferias	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 500.00	\$ 600.00	\$ 700.00	GASTO DE GESTION
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 12,950.00</b>	<b>\$ 11,400.00</b>	<b>\$ 11,400.00</b>	<b>\$ 11,500.00</b>	<b>\$ 16,700.00</b>	<b>\$ 26,900.00</b>	<b>\$ 32,100.00</b>	

**Fuente:** Investigación Realizada.

**Realizado por:** Andrés Proaño

#### 4.3. ANALISIS DE RESULTADOS

##### **4.3.1. Estado financiero de variaciones para el proyecto**

Para efectos del Análisis Financiero de la Aplicación de las Estrategias de Marketing planteadas y la viabilidad de las mismas, lo haremos en base a un Estado de Resultados conformado por las variaciones existentes entre el Estado sin estrategias y con Estrategias, con el fin de obtener resultados más confiables.

TABLA No 58

HIGHLAND PROFARM CIA. LTDA.						
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO SIN ESTRATEGIAS						
CONCEPTO	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
<b>INGRESOS</b>	<b>310.883,64</b>	<b>331.548,94</b>	<b>353.563,61</b>	<b>377.549,32</b>	<b>403.172,10</b>	<b>431.113,98</b>
CANTIDAD VENDIDA TALLOS	911.370,00	920.483,70	929.688,54	938.985,42	948.375,28	957.859,03
PRECIO PROMEDIO	0,3300	0,3488	0,3686	0,3900	0,4127	0,4373
COSTO PROMEDIO	(0,2363)	(0,2399)	(0,2488)	(0,2507)	(0,2549)	(0,2640)
VENTAS DE FLOR	300.752,23	321.043,68	342.671,75	366.241,40	391.432,22	418.909,19
VENTA DE YEMAS	10.131,41	10.505,26	10.891,85	11.307,92	11.739,88	12.204,78
<b>COSTO OPERACIONALES</b>	<b>(215.400,34)</b>	<b>(220.834,53)</b>	<b>(231.323,59)</b>	<b>(235.423,76)</b>	<b>(241.693,66)</b>	<b>(252.834,18)</b>
Sueldos y Salarios	(56.615,38)	(58.704,49)	(60.864,82)	(63.189,85)	(65.603,71)	(68.201,61)
Beneficios Sociales	(9.562,95)	(9.915,82)	(10.280,72)	(10.673,45)	(11.081,17)	(11.519,99)
Aporte A IESS	(6.059,46)	(6.283,05)	(6.514,27)	(6.763,11)	(7.021,47)	(7.299,52)
Insumos agrícolas Cultivo	(46.832,21)	(47.300,54)	(47.773,54)	(48.251,28)	(48.733,79)	(49.221,13)
Insumos agrícolas Post Cosecha y Empaque	(27.238,53)	(27.510,91)	(27.786,02)	(28.063,88)	(28.344,52)	(28.627,97)
Costos Indirectos	(39.490,71)	(40.947,92)	(42.454,80)	(44.076,58)	(45.760,30)	(47.572,41)
Mantenimiento infraestructura	(3.000,00)	(3.110,70)	(5.225,17)	(3.424,78)	(3.555,60)	(6.696,40)
Arriendo	(4.600,00)	(5.060,00)	(5.566,00)	(6.122,60)	(6.734,86)	(7.408,35)
Depreciación de Activos fijos	(12.673,23)	(12.673,23)	(14.101,80)	(14.101,80)	(14.101,80)	(15.530,37)
Amortización	(9.327,86)	(9.327,86)	(10.756,43)	(10.756,43)	(10.756,43)	(10.756,43)
<b>COSTOS DE VENTAS</b>	<b>(20.730,43)</b>	<b>(23.921,44)</b>	<b>(28.533,66)</b>	<b>(33.713,53)</b>	<b>(35.449,40)</b>	<b>(37.332,25)</b>
Sueldos y Salarios	(8.151,56)	(8.452,35)	(8.763,39)	(9.098,16)	(9.445,71)	(9.819,76)
Beneficios Sociales	(984,71)	(1.021,05)	(1.058,62)	(1.099,06)	(1.141,05)	(1.186,23)
Aporte A IESS	(1.238,99)	(1.284,71)	(1.331,99)	(1.382,87)	(1.435,70)	(1.492,55)
Comisiones	(4.055,28)	(6.630,98)	(10.606,91)	(15.101,97)	(16.126,88)	(17.244,56)
Transporte	(6.299,89)	(6.532,36)	(6.772,75)	(7.031,47)	(7.300,07)	(7.589,15)
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>74.752,87</b>	<b>86.792,97</b>	<b>93.706,36</b>	<b>108.412,03</b>	<b>126.029,04</b>	<b>140.947,55</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>(25.345,00)</b>	<b>(26.805,84)</b>	<b>(27.800,96)</b>	<b>(28.972,47)</b>	<b>(30.186,57)</b>	<b>(31.486,27)</b>
Sueldos y Salarios	(9.966,08)	(10.333,83)	(10.714,12)	(11.123,40)	(11.548,31)	(12.005,62)
Beneficios Sociales	(1.203,91)	(1.248,33)	(1.294,27)	(1.343,71)	(1.395,04)	(1.450,29)
Aporte A IESS	(1.514,79)	(1.570,69)	(1.628,49)	(1.690,70)	(1.755,28)	(1.824,79)
Materiales y suministros	(4.957,98)	(5.140,93)	(5.330,11)	(5.533,72)	(5.745,11)	(5.972,62)
Honorarios Profesionales	-	(500,00)	(500,00)	(600,00)	(700,00)	(800,00)
Servicios Varios	(6.421,70)	(6.658,66)	(6.903,70)	(7.167,42)	(7.441,22)	(7.735,89)
Prov. Ctas Incobrables.	(1.280,54)	(1.353,40)	(1.430,28)	(1.513,52)	(1.601,60)	(1.697,06)
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>-</b>	<b>(7.450,00)</b>	<b>(7.900,00)</b>	<b>(10.900,00)</b>	<b>(11.000,00)</b>	<b>(16.100,00)</b>
Gasto de Gestion	-	(2.050,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)
Promoción y Publicidad	-	(5.400,00)	(7.400,00)	(10.400,00)	(10.500,00)	(15.600,00)
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>(2.111,12)</b>	<b>(1.186,09)</b>	<b>(1.265,99)</b>	<b>(1.353,07)</b>	<b>(1.446,13)</b>	<b>(1.547,65)</b>
Comisiones Bancarias	(1.111,12)	(1.186,09)	(1.265,99)	(1.353,07)	(1.446,13)	(1.547,65)
Intereses	(1.000,00)	-	-	-	-	-
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>(1.303,52)</b>	<b>(1.351,62)</b>	<b>(1.401,36)</b>	<b>(1.454,89)</b>	<b>(1.510,47)</b>	<b>(1.570,28)</b>
Otros Gastos	(1.303,52)	(1.351,62)	(1.401,36)	(1.454,89)	(1.510,47)	(1.570,28)
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION</b>	<b>45.993,23</b>	<b>49.999,42</b>	<b>55.338,04</b>	<b>65.731,60</b>	<b>81.885,88</b>	<b>90.243,36</b>
TRABAJADORES	45.993,23	49.999,42	55.338,04	65.731,60	81.885,88	90.243,36
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	6.898,98	7.499,91	8.300,71	9.859,74	12.282,88	13.536,50
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>39.094,25</b>	<b>42.499,51</b>	<b>47.037,33</b>	<b>55.871,86</b>	<b>69.602,99</b>	<b>76.706,85</b>
25% IMPUESTA A LA RENTA	9.773,56	10.624,88	11.759,33	13.967,97	17.400,75	19.176,71
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>29.320,68</b>	<b>31.874,63</b>	<b>35.278,00</b>	<b>41.903,90</b>	<b>52.202,25</b>	<b>57.530,14</b>

Fuente: Investigación Realizada.

Realizado por: Andrés Proaño

#### 4.3.2. Flujo de caja del proyecto.

“Es una herramienta que posibilita anticipar los saldos en dinero de una empresa a partir de los ingresos y egresos proyectados para un período determinado.”<sup>39</sup>

TABLA No 59

VARIACIONES FLUJO DE CAJA						
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ingresos</b>		6.075,20	12.846,83	20.392,93	28.781,73	38.127,63
<b>Ingresos x venta de activos</b>						
- Costos		(8.093,95)	(8.832,87)	(12.391,06)	(12.957,60)	(18.565,97)
- Gasto Intereses						
- Depreciación		-	-	-	-	-
- Provisión		(25,61)	(53,62)	(84,28)	(117,76)	(154,46)
<b>Utilidad Gravable</b>		(2.044,36)	3.960,34	7.917,59	15.706,36	19.407,21
- 15% utilidad a trabajadores		-	594,05	1.187,64	2.355,95	2.911,08
- Impuesto a la renta (25%)		-	841,57	1.682,49	3.337,60	4.124,03
- Impuesto Venta de activos		-	-	-	-	-
<b>Utilidad Neta</b>		(2.044,36)	2.524,72	5.047,47	10.012,81	12.372,09
+Depreciación		-	-	-	-	-
+ Provisiones		25,61	53,62	84,28	117,76	154,46
<b>Utilidad después de Impuestos</b>		(2.018,75)	2.578,34	5.131,74	10.130,57	12.526,55
- Inversiones	- 7.950,00	-	-	-	-	-
- Inversion Capital de Trabajo		-	-	-	-	-
+ Préstamo						
<b>Total Inversión Neta Propia</b>	- 7.950,00	-	-	-	-	-
- Amortización Deuda		-	-	-	-	-
+ Valor de Desecho		-	-	-	-	-
<b>Flujo de Caja Neto</b>	- 7.950,00	- 2.018,75	2.578,34	5.131,74	10.130,57	12.526,55

**Fuente:** Investigación Realizada.

**Realizado por:** Andrés Proaño

<sup>39</sup> SUPERINTENDENCIA DE BANCO E INSTITUCIONES FINANCIERAS CHILE. (2011).

[<http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/Glosario?indice=5.0&letra=F>]. *Glosario*.

#### **4.3.3. VAN Valor actual neto.**

El Valor actual neto también conocido valor actualizado neto (en inglés Net present value), cuyo acrónimo es VAN (en inglés NPV), es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

El método de valor presente es uno de los criterios económicos más ampliamente utilizados en la evaluación de proyectos de inversión. Consiste en determinar la equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. Cuando dicha equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

$V_t$  representa los flujos de caja en cada periodo  $t$

$I_0$  es el valor del desembolso inicial de la inversión.

$n$  es el número de períodos considerado.

El tipo de interés es  $k$ . Si el proyecto no tiene riesgo, se tomará como referencia el tipo de la renta fija, de tal manera que con el VAN se estimará si la inversión es mejor que invertir en algo seguro, sin riesgo específico. En otros casos, se utilizará el coste de oportunidad.<sup>40</sup>

#### 4.3.4. TIR Tasa interna de retorno.

Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión.

Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de

---

<sup>40</sup>Cfr. WIKIPEDIA. (2011). [[http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa\\_interna\\_de\\_retorno](http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_interna_de_retorno)]. *Valor Actual Neto*

oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo). Si la tasa de rendimiento del proyecto - expresada por la TIR- supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.<sup>41</sup>

Para calcular la tasa de descuento se utilizaron los siguientes datos:

TABLA No 60

Inflación	4.92%
Riesgo País	8.86%
Tasa Pasiva	4.56%
Rentabilidad esperada	10.00%
<b>TASA DE DESCUENTO</b>	<b>28.34%</b>

**Fuente:** Investigación Realizada.

**Realizado por:** Andrés Proaño

---

<sup>41</sup> WIKIPEDIA. (2011). [<http://es.wikipedia.org/wiki/VAN>]. VAN



El flujo de fondos para la evaluación del TIR y VAN es el siguiente:

TABLA No 61

VARIACIONES FLUJO DE CAJA						
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos		6.075,20	12.846,83	20.392,93	28.781,73	38.127,63
Ingresos x venta de activos						
- Costos		{8.093,95}	{8.832,87}	{12.391,06}	{12.957,60}	{18.565,97}
- Gasto Intereses		-	-	-	-	-
- Depreciación		-	-	-	-	-
- Provisión		{25,61}	{53,62}	{84,28}	{117,76}	{154,46}
Utilidad Gravable		{2.044,36}	3.960,34	7.917,59	15.706,36	19.407,21
- 15% utilidad a trabajadores		-	594,05	1.187,64	2.355,95	2.911,08
- Impuesto a la renta (25%)		-	841,57	1.682,40	3.337,60	4.124,03
- Impuesto Venta de activos		-	-	-	-	-
Utilidad Neta		{2.044,36}	2.524,72	5.047,47	10.012,81	12.372,09
+Depreciación		-	-	-	-	-
+ Provisiones		25,61	53,62	84,28	117,76	154,46
Utilidad después de Impuestos		{2.018,75}	2.578,34	5.131,74	10.130,57	12.526,55
- Inversiones	- 7.950,00	-	-	-	-	-
- Inversion Capital de Trabajo		-	-	-	-	-
+ Préstamo		-	-	-	-	-
Total Inversión Neta Propia	- 7.950,00	-	-	-	-	-
- Amortización Deuda		-	-	-	-	-
+ Valor de Desecho		-	-	-	-	-
Flujo de Caja Neto	- 7.950,00	- 2.018,75	2.578,34	5.131,74	10.130,57	12.526,55

**Fuente:** Investigación Realizada.

**Realizado por:** Andrés Proaño

TABLA No 62

VA	\$ 9,752
----	----------

VAN	\$ 1,802
-----	----------

TIR	35%
-----	-----

**Fuente:** Investigación Realizada.

**Realizado por:** Andrés Proaño

El proyecto de estrategias de Marketing es aceptado por las siguientes razones:

El primer indicador VAN es positivo, significa que los beneficios son mayores al mínimo aceptable, y que la sumatoria de fondos futuros traídos a valor presente es mayor que la inversión inicial.

La TIR de 35% es positiva y es superior a la tasa de descuento de 28,34%, por lo que el proyecto genera rentabilidad superior a la esperada.

## **5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

- Highland Profarm posee potencialidad y competitividad para continuar manteniéndose en marcha durante algunos años más; sin embargo el mercado al cual hoy en día se dirige es muy versátil en cuanto al producto y al corto plazo puede llegar a saturarse, poniendo en riesgo su estabilidad.
- El Plan operativo de Marketing brinda estrategias que apoyan al incremento de rentabilidad a corto plazo y se mantenga al largo plazo rentable.
- La evaluación financiera parte de un criterio conservador donde se pudo concluir que el proyecto es factible
- En función de los resultados obtenidos en el presente estudio, se manifiesta la importancia que tiene la aplicación de nuevas estrategias de Marketing para el crecimiento de la compañía.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Analizar constantemente las preferencias del mercado actual o potencial, pues el sector florícola es muy competitivo a nivel nacional y mundial.
- Capacitar a las personas que trabajan en Highland Profarm en técnicas de ventas, de comercialización, asuntos financieros y de desarrollo humano para cumplir con los objetivos corporativos.
- Tomar en cuenta cada una de las estrategias que se plantearon dentro del Mix de Marketing pues estas apoyarán al crecimiento de la empresa al atraer clientes y fidelizarlos.
- Investigación y desarrollo de productos nuevos que se ofrecen al mercado puesto que existe una innovación constante y por ende existirá un producto que lo pueda sustituir, por ello dedicarse a la actualización permanente de las preferencias de los clientes.
- Evaluar constantemente los resultados del tanto del plan operativo como el análisis financiero, para estar a tiempo e ir corrigiendo los errores que se pueden presentar en el futuro.
- Finalmente se recomienda que una vez analizadas todas las posibilidades trazadas en el presente plan sean implementadas ya que cuentan con criterios de gestión y

tendencias de demanda positivas para alcanzar éxito y un recíproco beneficio sociedad-empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

1. WIKIPEDIA. (2011). [<http://es.wikipedia.org>].
2. SUPERINTENDENCIA DE BANCO E INSTITUCIONES FINANCIERAS CHILE.  
  
(2011). [<http://www.sbif.cl>].
3. GESTIOPOLIS. (2011). [[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)].
4. MUÑOZ, R (2011). [<http://www.marketing-xxi.com/politica-de-precios-48.htm>].  
  
Política de Precio
5. MATERIA BIZ.(2011). [<http://www.materiabiz.com>]
6. PROMONEGOCIOS. (2011). [[www.promonegocios.net](http://www.promonegocios.net)]
7. ECO FINANZAS (2011). [<http://www.eco-finanzas.com>]
8. TRUJILLO, F. (2005). [[www.cesoftco.com](http://www.cesoftco.com)]. *La estratagema empresarial*
9. KOTLER Philip (2002). *Dirección de Marketing Conceptos Esenciales*. México:  
  
Prentice Hall. 1º Edición
10. CENTRO DE INTELIGENCIA COMERCIO E INFORMACION CICO (2008).  
  
*Rosas*.

11. PRO ECUADOR (2010). [<http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2011/05/PROEC-GC2010-EEUU.pdf>]. *Guía Comercial de los Estados Unidos*.
  
12. Centro de información e inteligencia Comercial CICO. (2008). Perfiles de Sectores. *Sector Florícola*.
  
13. INSTITUTO DE COMERCIO DE ESPAÑA ICEX. (2008). [[http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394\\_5519172\\_5547593\\_4535428\\_0\\_-1,00.html](http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394_5519172_5547593_4535428_0_-1,00.html)]. *Rusia Información Económica*.
  
14. PRO ECUADOR (2011). [<http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2011/05/PROEC-FC2011-RUSIA.pdf>]. *Perfil de la Federación Rusa*.
  
15. ERNST & YOUNG – MOSCÚ. (2010). [<http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2011/05/PROEC-GC2010-RUSIA.pdf>]. *Guía Comercial de Rusia*.
  
16. MALHOTRA, N. (2004). *Investigación de Mercados/Enfoque Aplicado*. México: Pearson Educación.
  
17. Flor Ecuador. (2010). [ [www.expoflores.com/florecuador/](http://www.expoflores.com/florecuador/)] *Flor Ecuador Agrillar Show 2008*, en su Décima Segunda Edición.

18. LA NACION. (2010). [<http://www.lanacion.com.ar/511415>] *Flores: las regalías*

*pesan en el negocio*

19. DEGUATE (2010).

[<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/porter.htm>]. *El Modelo de las*

*Cinco Fuerzas de Porter.*

20. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (2010). [<http://www.bce.fin.ec>]



## **ANEXOS**

**HIGHLAND PROFARM 2011**  
**BALANCE GENERAL**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**

<b>ACTIVOS</b>		<b>210,302.22</b>	<b>PASIVO</b>	<b>154,280.24</b>
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		<b>80,668.81</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>139,828.80</b>
CAJA /BANCOS	1,390.94		CUENTA POR PAGAR	37,529.29
CUENTAS POR COBRAR	32,806.00		EMPLEADOS	18,646.96
PROV. CTAS INCOBRABLES	(2,355.50)		SOCIOS	70,470.18
INVENTARIOS	17,884.03		IMPUESTOS	13,053.01
IMPUESTOS	30,943.34		ANTICIPOS	129.36
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>129,633.41</b>	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>14,451.44</b>
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	49,629.86		BANCOS	14,451.44
DEPRECIACION	(9,513.65)		<b>PATRIMONIO</b>	<b>56,021.98</b>
OTROS ACTIVOS	165,841.42		CAPITAL	7,542.43
AMORTIZACION	(76,324.22)		UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS	19,158.87
			UTILIDAD / PERDIDA EJERCICIO	29,320.68
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>210,302.22</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>210,302.22</b>

**HIGHLAND PROFARM 2011**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**DEL 1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2011**

<b>INGRESOS</b>		
CANTIDAD VENDIDA TALLOS	702,485.00	
PRECIO PROMEDIO	0.43	
<b>VENTAS DE FLOR</b>	<b>300,752.23</b>	
<b>VENTA DE YEMAS</b>	<b>10,131.41</b>	
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>		<b>310,883.64</b>
COSTO OPERACIONALES	(215,400.34)	
COSTOS DE VENTAS	(20,730.43)	
<b>TOTAL COSTOS OPERACIONALES</b>		<b>(236,130.77)</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>74,752.87</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS	(25,345.00)	
GASTOS FINANCIEROS	(2,111.12)	
OTROS GASTOS	(1,303.52)	
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>(28,759.64)</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION TRABAJADORES</b>		<b>45,993.23</b>
15% PARTICIPACION TRABAJADORE	6,898.98	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>39,094.25</b>
25% IMPUESTA A LA RENTA	9,773.56	
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>		<b>29,320.68</b>

Rentabilidad Economica

29,320.68
<hr/> 310,883.64

9.43%

CONCEPTO	DATOS					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inflacion		3.69%	3.68%	3.82%	3.82%	3.96%

HIGHLAND PROFARM CIA. LTDA.						
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO SIN ESTRATEGIAS						
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5

<b>INGRESOS</b>	<b>310,883.64</b>	<b>325,473.75</b>	<b>340,716.77</b>	<b>357,156.40</b>	<b>374,390.37</b>	<b>392,986.34</b>
CANTIDAD VENDIDA						
TALLOS	911,370.00	920,483.70	929,688.54	938,985.42	948,375.28	957,859.03
PRECIO PROMEDIO	0.3300	0.3422	0.3548	0.3683	0.3824	0.3975
COSTO PROMEDIO	(0.2363)	(0.2399)	(0.2488)	(0.2507)	(0.2549)	(0.2640)
VENTAS DE FLOR	300,752.23	314,968.49	329,824.92	345,848.48	362,650.49	380,781.56
VENTA DE YEMAS	10,131.41	10,505.26	10,891.85	11,307.92	11,739.88	12,204.78
<b>COSTO</b>						
<b>OPERACIONALES</b>	<b>(215,400.34)</b>	<b>(220,834.53)</b>	<b>(231,323.59)</b>	<b>(235,423.76)</b>	<b>(241,693.66)</b>	<b>(252,834.18)</b>
Sueldos y Salarios	(56,615.38)	(58,704.49)	(60,864.82)	(63,189.85)	(65,603.71)	(68,201.61)
Beneficios Sociales	(9,562.95)	(9,915.82)	(10,280.72)	(10,673.45)	(11,081.17)	(11,519.99)
Aporte A IESS	(6,059.46)	(6,283.05)	(6,514.27)	(6,763.11)	(7,021.47)	(7,299.52)
Insumos agricolas						
Cultivo	(46,832.21)	(47,300.54)	(47,773.54)	(48,251.28)	(48,733.79)	(49,221.13)
Insumos agricolas Post						
Cosecha y Empaque	(27,238.53)	(27,510.91)	(27,786.02)	(28,063.88)	(28,344.52)	(28,627.97)
Costos Indirectos	(39,490.71)	(40,947.92)	(42,454.80)	(44,076.58)	(45,760.30)	(47,572.41)
Mantenimiento						
infraestructura	(3,000.00)	(3,110.70)	(5,225.17)	(3,424.78)	(3,555.60)	(6,696.40)
Arriendo	(4,600.00)	(5,060.00)	(5,566.00)	(6,122.60)	(6,734.86)	(7,408.35)
Depreciación de Activos						
fijos	(12,673.23)	(12,673.23)	(14,101.80)	(14,101.80)	(14,101.80)	(15,530.37)
Amortizacion	(9,327.86)	(9,327.86)	(10,756.43)	(10,756.43)	(10,756.43)	(10,756.43)
<b>COSTOS DE VENTAS</b>	<b>(20,730.43)</b>	<b>(23,799.94)</b>	<b>(28,148.26)</b>	<b>(32,897.81)</b>	<b>(34,298.13)</b>	<b>(35,807.14)</b>
Sueldos y Salarios	(8,151.56)	(8,452.35)	(8,763.39)	(9,098.16)	(9,445.71)	(9,819.76)
Beneficios Sociales	(984.71)	(1,021.05)	(1,058.62)	(1,099.06)	(1,141.05)	(1,186.23)
Aporte A IESS	(1,238.99)	(1,284.71)	(1,331.99)	(1,382.87)	(1,435.70)	(1,492.55)
Comisiones	(4,055.28)	(6,509.47)	(10,221.50)	(14,286.26)	(14,975.61)	(15,719.45)
Transporte	(6,299.89)	(6,532.36)	(6,772.75)	(7,031.47)	(7,300.07)	(7,589.15)
<b>UTILIDAD</b>						
<b>OPERACIONAL</b>	<b>74,752.87</b>	<b>80,839.28</b>	<b>81,244.93</b>	<b>88,834.82</b>	<b>98,398.58</b>	<b>104,345.02</b>
<b>GASTOS</b>						
<b>ADMINISTRATIVOS</b>	<b>(25,345.00)</b>	<b>(26,280.23)</b>	<b>(27,247.34)</b>	<b>(28,288.19)</b>	<b>(29,368.80)</b>	<b>(30,531.80)</b>
Sueldos y Salarios	(9,966.08)	(10,333.83)	(10,714.12)	(11,123.40)	(11,548.31)	(12,005.62)
Beneficios Sociales	(1,203.91)	(1,248.33)	(1,294.27)	(1,343.71)	(1,395.04)	(1,450.29)
Aporte A IESS	(1,514.79)	(1,570.69)	(1,628.49)	(1,690.70)	(1,755.28)	(1,824.79)
Materiales y suministros	(4,957.98)	(5,140.93)	(5,330.11)	(5,533.72)	(5,745.11)	(5,972.62)
Servicios Varios	(6,421.70)	(6,658.66)	(6,903.70)	(7,167.42)	(7,441.22)	(7,735.89)
Prov. Ctas Incobrables.	(1,280.54)	(1,327.79)	(1,376.65)	(1,429.24)	(1,483.84)	(1,542.60)
<b>GASTOS</b>						
<b>FINANCIEROS</b>	<b>(2,111.12)</b>	<b>(1,163.64)</b>	<b>(1,218.53)</b>	<b>(1,277.73)</b>	<b>(1,339.80)</b>	<b>(1,406.79)</b>
Comisiones Bancarias	(1,111.12)	(1,163.64)	(1,218.53)	(1,277.73)	(1,339.80)	(1,406.79)
Intereses	(1,000.00)	-	-	-	-	-
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>(1,303.52)</b>	<b>(1,351.62)</b>	<b>(1,401.36)</b>	<b>(1,454.89)</b>	<b>(1,510.47)</b>	<b>(1,570.28)</b>
Otros Gastos	(1,303.52)	(1,351.62)	(1,401.36)	(1,454.89)	(1,510.47)	(1,570.28)
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION</b>						
<b>TRABAJADORES</b>	<b>45,993.23</b>	<b>52,043.78</b>	<b>51,377.70</b>	<b>57,814.01</b>	<b>66,179.51</b>	<b>70,836.15</b>
15% PARTICIPACION						
TRABAJADORES	6,898.98	7,806.57	7,706.65	8,672.10	9,926.93	10,625.42
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>39,094.25</b>	<b>44,237.22</b>	<b>43,671.04</b>	<b>49,141.91</b>	<b>56,252.58</b>	<b>60,210.73</b>
25% IMPUESTA A LA RENTA						
	9,773.56	11,059.30	10,917.76	12,285.48	14,063.15	15,052.68
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>29,320.68</b>	<b>33,177.91</b>	<b>32,753.28</b>	<b>36,856.43</b>	<b>42,189.44</b>	<b>45,158.04</b>

14.79%	15.99%	15.08%	16.19%	17.68%	18.03%
(241,608.78)	(250,101.08)	(263,104.19)	(273,054.91)	(281,868.78)	(294,320.79)

Estrategia de MKT Mix	Concepto	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	TOTAL	TIPO
Producto	Imagen Corporativa	\$ 400.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	GASTO DE GESTION
	Empaque diferenciado	\$ 800.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	GASTO DE GESTION
Precio	Presupuestos y control de Costos	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	SERVICIOS VARIOS
Plaza	Calificacion Compañia Transporte	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	GASTO DE GESTION
	Ventas Por Internet	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	GASTO DE GESTION
	Servicio Post Venta	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	GASTO DE GESTION
Promoción	Capacitacion empleados	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 400.00	\$ 500.00	\$ 600.00	\$ 700.00	SERVICIOS VARIOS
	Pagina Web	\$ 450.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	GASTO DE GESTION
	Ferias	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 15,000.00	\$ 25,000.00	\$ 30,000.00	GASTO DE GESTION
	Material Publicitario en ferias	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 500.00	\$ 600.00	\$ 700.00	GASTO DE GESTION
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 12,950.00</b>	<b>\$ 11,400.00</b>	<b>\$ 11,400.00</b>	<b>\$ 11,500.00</b>	<b>\$ 16,700.00</b>	<b>\$ 26,900.00</b>	<b>\$ 32,100.00</b>	

CONCEPTO	DATOS					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inflacion		3.69%	3.68%	3.82%	3.82%	3.96%
Crecimiento de ventas proyectado		2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%
<b>Crecimiento Total</b>		<b>5.7%</b>	<b>5.7%</b>	<b>5.8%</b>	<b>5.8%</b>	<b>6.0%</b>
<b>Inflacion</b>		<b>3.69%</b>	<b>3.68%</b>	<b>3.82%</b>	<b>3.82%</b>	<b>3.96%</b>

HIGHLAND PROFARM CIA. LTDA.						
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO SIN ESTRATEGIAS						
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>	<b>310,883.64</b>	<b>331,548.94</b>	<b>353,563.61</b>	<b>377,549.32</b>	<b>403,172.10</b>	<b>431,113.98</b>
CANTIDAD VENDIDA TALLOS	911,370.00	920,483.70	929,688.54	938,985.42	948,375.28	957,859.03
PRECIO PROMEDIO	0.3300	0.3488	0.3686	0.3900	0.4127	0.4373
COSTO PROMEDIO	(0.2363)	(0.2399)	(0.2488)	(0.2507)	(0.2549)	(0.2640)
VENTAS DE FLOR	300,752.23	321,043.68	342,671.75	366,241.40	391,432.22	418,909.19
VENTA DE YEMAS	10,131.41	10,505.26	10,891.85	11,307.92	11,739.88	12,204.78
<b>COSTO OPERACIONALES</b>	<b>(215,400.34)</b>	<b>(220,834.53)</b>	<b>(231,323.59)</b>	<b>(235,423.76)</b>	<b>(241,693.66)</b>	<b>(252,834.18)</b>
Sueldos y Salarios	(56,615.38)	(58,704.49)	(60,864.82)	(63,189.85)	(65,603.71)	(68,201.61)
Beneficios Sociales	(9,562.95)	(9,915.82)	(10,280.72)	(10,673.45)	(11,081.17)	(11,519.99)
Aporte A IESS	(6,059.46)	(6,283.05)	(6,514.27)	(6,763.11)	(7,021.47)	(7,299.52)
Insumos agrícolas Cultivo	(46,832.21)	(47,300.54)	(47,773.54)	(48,251.28)	(48,733.79)	(49,221.13)
Insumos agrícolas Post Cosecha y Empaque	(27,238.53)	(27,510.91)	(27,786.02)	(28,063.88)	(28,344.52)	(28,627.97)
Costos Indirectos	(39,490.71)	(40,947.92)	(42,454.80)	(44,076.58)	(45,760.30)	(47,572.41)
Mantenimiento infraestructura	(3,000.00)	(3,110.70)	(5,225.17)	(3,424.78)	(3,555.60)	(6,696.40)
Arriendo	(4,600.00)	(5,060.00)	(5,566.00)	(6,122.60)	(6,734.86)	(7,408.35)
Depreciación de Activos fijos	(12,673.23)	(12,673.23)	(14,101.80)	(14,101.80)	(14,101.80)	(15,530.37)
Amortización	(9,327.86)	(9,327.86)	(10,756.43)	(10,756.43)	(10,756.43)	(10,756.43)
<b>COSTOS DE VENTAS</b>	<b>(20,730.43)</b>	<b>(23,921.44)</b>	<b>(28,533.66)</b>	<b>(33,713.53)</b>	<b>(35,449.40)</b>	<b>(37,332.25)</b>
Sueldos y Salarios	(8,151.56)	(8,452.35)	(8,763.39)	(9,098.16)	(9,445.71)	(9,819.76)
Beneficios Sociales	(984.71)	(1,021.05)	(1,058.62)	(1,099.06)	(1,141.05)	(1,186.23)
Aporte A IESS	(1,238.99)	(1,284.71)	(1,331.99)	(1,382.87)	(1,435.70)	(1,492.55)
Comisiones	(4,055.28)	(6,630.98)	(10,606.91)	(15,101.97)	(16,126.88)	(17,244.56)
Trasnsporte	(6,299.89)	(6,532.36)	(6,772.75)	(7,031.47)	(7,300.07)	(7,589.15)
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>74,752.87</b>	<b>86,792.97</b>	<b>93,706.36</b>	<b>108,412.03</b>	<b>126,029.04</b>	<b>140,947.55</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>(25,345.00)</b>	<b>(26,805.84)</b>	<b>(27,800.96)</b>	<b>(28,972.47)</b>	<b>(30,186.57)</b>	<b>(31,486.27)</b>
Sueldos y Salarios	(9,966.08)	(10,333.83)	(10,714.12)	(11,123.40)	(11,548.31)	(12,005.62)
Beneficios Sociales	(1,203.91)	(1,248.33)	(1,294.27)	(1,343.71)	(1,395.04)	(1,450.29)
Aporte A IESS	(1,514.79)	(1,570.69)	(1,628.49)	(1,690.70)	(1,755.28)	(1,824.79)
Materiales y suministros	(4,957.98)	(5,140.93)	(5,330.11)	(5,533.72)	(5,745.11)	(5,972.62)
Honorarios Profesionales	-	(500.00)	(500.00)	(600.00)	(700.00)	(800.00)
Servicios Varios	(6,421.70)	(6,658.66)	(6,903.70)	(7,167.42)	(7,441.22)	(7,735.89)
Prov. Ctas Incobrables.	(1,280.54)	(1,353.40)	(1,430.28)	(1,513.52)	(1,601.60)	(1,697.06)
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>-</b>	<b>(7,450.00)</b>	<b>(7,900.00)</b>	<b>(10,900.00)</b>	<b>(11,000.00)</b>	<b>(16,100.00)</b>
Gasto de Gestion	-	(2,050.00)	(500.00)	(500.00)	(500.00)	(500.00)
Promoción y Publicidad	-	(5,400.00)	(7,400.00)	(10,400.00)	(10,500.00)	(15,600.00)
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>(2,111.12)</b>	<b>(1,186.09)</b>	<b>(1,265.99)</b>	<b>(1,353.07)</b>	<b>(1,446.13)</b>	<b>(1,547.65)</b>
Comisiones Bancarias	(1,111.12)	(1,186.09)	(1,265.99)	(1,353.07)	(1,446.13)	(1,547.65)
Intereses	(1,000.00)	-	-	-	-	-
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>(1,303.52)</b>	<b>(1,351.62)</b>	<b>(1,401.36)</b>	<b>(1,454.89)</b>	<b>(1,510.47)</b>	<b>(1,570.28)</b>
Otros Gastos	(1,303.52)	(1,351.62)	(1,401.36)	(1,454.89)	(1,510.47)	(1,570.28)
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION</b>						
<b>TRABAJADORES</b>	<b>45,993.23</b>	<b>49,999.42</b>	<b>55,338.04</b>	<b>65,731.60</b>	<b>81,885.88</b>	<b>90,243.36</b>
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	6,898.98	7,499.91	8,300.71	9,859.74	12,282.88	13,536.50
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>39,094.25</b>	<b>42,499.51</b>	<b>47,037.33</b>	<b>55,871.86</b>	<b>69,602.99</b>	<b>76,706.85</b>
25% IMPUESTA A LA RENTA	9,773.56	10,624.88	11,759.33	13,967.97	17,400.75	19,176.71
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>29,320.68</b>	<b>31,874.63</b>	<b>35,278.00</b>	<b>41,903.90</b>	<b>52,202.25</b>	<b>57,530.14</b>

HIGHLAND PROFARM CIA. LTDA. VARIACIONES						
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>	-	6,075.20	12,846.83	20,392.93	28,781.73	38,127.63
CANTIDAD VENDIDA TALLOS	-	-	-	-	-	-
PRECIO PROMEDIO	-	0.0066	0.0138	0.0217	0.0303	0.0398
COSTO PROMEDIO	-	-	-	-	-	-
VENTAS DE FLOR	-	6,075.20	12,846.83	20,392.93	28,781.73	38,127.63
VENTA DE YEMAS	-	-	-	-	-	-
<b>COSTO OPERACIONALES</b>	-	-	-	-	-	-
Sueldos y Salarios	-	-	-	-	-	-
Beneficios Sociales	-	-	-	-	-	-
Aporte A IESS	-	-	-	-	-	-
Insumos agricolas Cultivo	-	-	-	-	-	-
Insumos agricolas Post Cosecha y Empaque	-	-	-	-	-	-
Costos Indirectos	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento infraestructura	-	-	-	-	-	-
Arriendo	-	-	-	-	-	-
Depreciación de Activos fijos	-	-	-	-	-	-
Amortizacion	-	-	-	-	-	-
<b>COSTOS DE VENTAS</b>	-	(121.50)	(385.40)	(815.72)	(1,151.27)	(1,525.11)
Sueldos y Salarios	-	-	-	-	-	-
Beneficios Sociales	-	-	-	-	-	-
Aporte A IESS	-	-	-	-	-	-
Comisiones	-	(121.50)	(385.40)	(815.72)	(1,151.27)	(1,525.11)
Trasnsporte	-	-	-	-	-	-
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	-	5,953.69	12,461.43	19,577.21	27,630.46	36,602.53
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	-	(525.61)	(553.62)	(684.28)	(817.76)	(954.46)
Sueldos y Salarios	-	-	-	-	-	-
Beneficios Sociales	-	-	-	-	-	-
Aporte A IESS	-	-	-	-	-	-
Materiales y suministros	-	-	-	-	-	-
Honorarios Profecionales	-	(500.00)	(500.00)	(600.00)	(700.00)	(800.00)
Servicios Varios	-	-	-	-	-	-
Prov. Ctas Incobrables.	-	(25.61)	(53.62)	(84.28)	(117.76)	(154.46)
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	-	(7,450.00)	(7,900.00)	(10,900.00)	(11,000.00)	(16,100.00)
Gasto de Gestion	-	(2,050.00)	(500.00)	(500.00)	(500.00)	(500.00)
Promoción y Publicidad	-	(5,400.00)	(7,400.00)	(10,400.00)	(10,500.00)	(15,600.00)
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	-	(22.44)	(47.46)	(75.34)	(106.33)	(140.86)
Comisiones Bancarias	-	(22.44)	(47.46)	(75.34)	(106.33)	(140.86)
Intereses	-	-	-	-	-	-
<b>OTROS GASTOS</b>	-	-	-	-	-	-
Otros Gastos	-	-	-	-	-	-
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION</b>	-	-	-	-	-	-
<b>TRABAJADORES</b>	-	(2,044.36)	3,960.34	7,917.59	15,706.36	19,407.21
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	-	(306.65)	594.05	1,187.64	2,355.95	2,911.08
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	-	(1,737.71)	3,366.29	6,729.95	13,350.41	16,496.13
25% IMPUESTA A LA RENTA	-	(434.43)	841.57	1,682.49	3,337.60	4,124.03
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	-	(1,303.28)	2,524.72	5,047.47	10,012.81	12,372.09

		VARIACIONES FLUJO DE CAJA				
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos		6,075.20	12,846.83	20,392.93	28,781.73	38,127.63
Ingresos x venta de activos						
- Costos		(8,093.95)	(8,832.87)	(12,391.06)	(12,957.60)	(18,565.97)
- Gasto Intereses						
- Depreciación		-	-	-	-	-
- Provisión		(25.61)	(53.62)	(84.28)	(117.76)	(154.46)
Utilidad Gravable		(2,044.36)	3,960.34	7,917.59	15,706.36	19,407.21
- 15% utilidad a trabajadores		-	594.05	1,187.64	2,355.95	2,911.08
- Impuesto a la renta (25%)		-	841.57	1,682.49	3,337.60	4,124.03
- Impuesto Venta de activos		-	-	-	-	-
Utilidad Neta		(2,044.36)	2,524.72	5,047.47	10,012.81	12,372.09
+Depreciación		-	-	-	-	-
+ Provisiones		25.61	53.62	84.28	117.76	154.46
Utilidad después de Impuestos		(2,018.75)	2,578.34	5,131.74	10,130.57	12,526.55
- Inversiones	- 7,950.00	-	-	-	-	-
- Inversion Capital de Trabajo		-	-	-	-	-
+ Préstamo						
Total Inversión Neta Propia	- 7,950.00	-	-	-	-	-
- Amortización Deuda		-	-	-	-	-
+ Valor de Desecho		-	-	-	-	-
Flujo de Caja Neto	- 7,950.00	- 2,018.75	2,578.34	5,131.74	10,130.57	12,526.55



**DETERMINACION DE LA TASA DE DESCUENTO**

Inflación	4.92%
Riesgo País	8.86%
Tasa Pasiva	4.56%
Rentabilidad esperada	10.00%
<b>TASA DE DESCUENTO</b>	<b>28.34%</b>

Concepto	% Aportacion	TMAR	Ponderación
Fuentes Propias	100%	28.34%	28.34%
<b>TASA DE DESCUENTO</b>	<b>100%</b>		<b>28.34%</b>

**FLUJO DE FONDOS**

Concepto	Inversión	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Utilidad del ejercicio		(2,044.36)	2,524.72	5,047.47	10,012.81	12,372.09
Depreciaciones		-	-	-	-	-
Provisiones		25.61	53.62	84.28	117.76	154.46
Inversion Inicial	(7,950.00)					
Inversion Activos Diferidos						
Capital de Trabajo						
Prestamo						
<b>Total</b>	<b>(7,950.00)</b>	<b>(2,018.75)</b>	<b>2,578.34</b>	<b>5,131.74</b>	<b>10,130.57</b>	<b>12,526.55</b>
<b>Valor Actual Flujos</b>		(1,573.00)	1,565.41	2,427.71	3,734.31	3,597.93

<b>VA</b>	<b>\$ 9,752</b>
-----------	-----------------

<b>VAN</b>	<b>\$ 1,802</b>
------------	-----------------

<b>TIR</b>	<b>35%</b>
------------	------------